

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO**



**TESIS DE MAESTRIA**

**“AUDITORIA DE GESTION ACADEMICA EN LA UMSA”**

**Tutor : Gabriel Vela Quiroga MSc.**

**Postulante: Ausberto Choque Mita**

**La Paz – Bolivia**

**2004**

# AUDITORIA DE GESTION ACADEMICA

## INDICE

<u>CAPITULO I</u>	<u>Página</u>
<u>OBJETIVO Y MARCO METODOLOGICO:</u>	
1. Antecedentes	1
2. Problema de investigación	1
2.1. Planteamiento del problema	2
2.2. Formulación del problema	2
2.3. Variables	2
2.3.1. Variable independiente	2
2.3.2. Variable dependiente	3
2.4. Alcances o límites	3
2.5. Espacialidad	3
2.6. Temporalidad	3
2.7. Unidad de análisis	3
2.8. Sensores e instrumentos de análisis	4
2.9. Sistematización del problema	4
3. Justificación de la investigación	5
3.1. justificación teórica	5
3.2. Justificación Metodológica	6
3.3. Justificación práctica	6
4. Hipótesis del trabajo	6
5. Marco de referencia	7
5.1. Marco de referencia	7
6. Metodología de la investigación	7
6.1. Tipo de estudio	7
6.1.1. Exploratorio	7

6.1.2. Descriptivo	7
6.1.3. Explicativo	8
6.2. Método de investigación	8
6.2.1. Deductivo	8
6.2.2. Inductivo	8
6.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información	8
6.4. Tratamiento de la información	9

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO:**

#### **1. AUDITORIA DE GESTION**

1.1. Introducción	10
1.2. Auditoría, generalidades	11
1.3. Gestión empresarial y Auditoría de gestión	12
1.3.1. Riesgos inherentes a una auditoría de gestión	16
1.3.2. Importancia de la auditoría de gestión	16
1.4. Objetivos de la auditoría de gestión	17
1.5. La auditoría de gestión y su relación con otras disciplinas	18
1.6. La auditoría de gestión en concordancia con las normas de carácter profesional	18
1.7. La auditoría de gestión en concordancia con las normas legales	19
1.8. Áreas de aplicación	19
1.9. Sensores a ser utilizados en la auditoría de gestión	19
1.10. Enfoque general de las auditorías de gestión	21
1.11. Etapas de la auditoría de gestión	23
1.12. Técnicas y procedimientos de auditoría	28
1.13. Forma y contenido de los papeles de trabajo	29
1.13.1. Evidencia de auditoría	29

1.14. Informe de Auditoría de gestión	31
1.15. Contenido del informe	32

## **2. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTION**

2.1. Introducción	34
2.2. Teoría general de sistemas	34
2.3. Definición de sistemas	35
2.4. Características de los sistemas	37
2.5. Principios de los sistemas	38
2.6. Clases de sistemas	39
2.7. Sistemas abiertos y sistemas cerrados	39
2.8. Administración estructural y los sistemas	40
2.9. Elementos de los sistemas	41
2.10. Objetivos de los sistemas	43
2.11. Fronteras y medio ambiente de los sistemas	43
2.12. Propiedades de los sistemas organizacionales	44

## **3. PROCESO ADMINISTRATIVO TRADICIONAL**

3.1. Introducción	44
3.2. Planificación	45
3.3. Organización	46
3.4. Dirección	47
3.5. Control	48
3.6. Integración entre planificación y control	49
3.7. Causas para una administración tradicional débil e ineficiente	50

## **4. ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

4.1. Introducción	52
-------------------	----

4.2.	Concepto	52
4.3.	Conceptos importantes relacionados a la estrategia	53
4.4.	Dimensiones de la estrategia	55
4.5.	Criterios para adoptar una estrategia eficaz	57
4.6.	Consideraciones sobre la estrategia	59
4.7.	Análisis de la organización	61
4.7.1.	Resultados de la evaluación	63
4.7.2.	Los principios de la evaluación de las estrategias	64
4.8.	Análisis del entorno	65
4.9.	Cambio estratégico	68
4.10.	Estrategia organizacional y global	71
4.11.	Conclusión	73
<b>5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y CONTROL DE GESTIÓN</b>		
5.1.	Introducción	75
5.2.	Concepto y generalidades	75
5.2.1.	El control desde el punto de vista de la auditoría	76
5.2.2.	Componentes del control interno	77
5.3.	Propósito y naturaleza	78
5.4.	Principios del control	79
5.5.	Proceso de control	82
5.6.	Actividades de control	85
<b>6. MARCO LEGAL</b>		
6.1.	Introducción	87
6.2.	Ley de administración, fiscalización y control gubernamental	87
6.3.	Características de la Ley N° 1178	88
6.4.	Objetivos	88

6.5. Ámbito de aplicación	89
6.6. Sistemas de la Ley N° 1178	90

## **7. AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

7.1. Introducción	92
7.2. Definición	92
7.2.1. Sentido constructivo de la auditoría gubernamental	93
7.2.2. Relación del auditor y el personal de las unidades auditadas	93
7.2.3. Efectividad, eficiencia y economía	93
7.3. Conceptos importantes relacionados a la auditoría gubernamental	94
7.4. Propósito de la auditoría gubernamental	95
7.5. Relevamiento de información	95
7.6. Auditoría de los sistemas de administración y control	95
7.7. Auditoría de los registros contables y operativos	96
7.8. Auditoría financiera	97
7.9. Auditoría Operacional	97
7.10. Auditoría administrativa	98
7.11. Auditoría especial	98
7.12. Auditoría especializada	98
7.13. Auditoría integral	99
7.14. Tipos de informes	99
7.15. Estructura de los informes de auditoría	100
7.16. Desarrollo de los hallazgos de auditoría	102

## **8. AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL**

8.1. Introducción	104
8.2. Definición	104
8.3. Autoridad superior inmediata lineal	104

8.4. Autoridad inmediata superior funcional	104
8.5. Unidades bajo su dependencia	105
8.6. Responsabilidades principales	105
8.7. Funciones	105
8.8. Tipos de informes	107
8.9. Importancia de la auditoría interna y su relación con el sistema de control gubernamental	108
8.10. Aceptación del trabajo de otros auditores	108
8.11. Responsabilidad de la Máxima Autoridad de cada entidad respecto de la auditoría interna	109

## **9. EL SISTEMA UNIVERSITARIO Y LA UMSA**

9.1. Introducción	110
9.2. Antecedentes de la Universidad "Mayor de San Andrés"	113
9.3. Población estudiantil, personal administrativo y carga horaria	117
9.4. Fines y objetivos de la UMSA	118
9.5. Recursos de Funcionamiento	119
9.6. Estructura orgánica	120
9.7. Sistemas y administración	121
9.8. Recursos humanos	122

## **CAPITULO III**

### **MARCO PRACTICO**

#### **SECTOR DE ESTUDIO Y APLICACIÓN:**

<b>1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA UMSA</b>	
1.1. Introducción	123
1.2. El contexto universitario	123

1.3.	Análisis del entorno	123
1.4.	Análisis organizacional	124
1.5.	Identificación de y riesgos	129
1.6.	Estrategias y cambio	130

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **1. EN LAS ACTIVIDADES DE GESTION ACADEMICA**

1.1.	Introducción	132
1.2.	Proceso administrativo de cambio	133
1.3.	Identificación de problemas	134
1.4.	Respuestas a los problemas	135
1.5.	Instrumentos y mecanismos para la toma de decisiones	137

#### **2. EN LOS SISTEMAS DE GESTION**

2.1.	Estructura	138
2.2.	Recursos humanos	139
2.3.	Cultura organizacional	139
2.4.	Integridad y valores éticos	140
2.5.	Políticas	141
2.6.	Sistemas de información	143
2.7.	Supervisión	144

#### **3. ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES**

3.1.	Introducción	145
3.2.	Dirección	145
3.3.	Difusión de las metas y a objetivos de gestión	145



3.4.	Reconocimiento de derechos	146
3.5.	Asignación de responsabilidades y autoridad	146
3.6.	Mecanismos de motivación	147
3.7.	Desviación de las políticas de gestión	148
3.8.	Determinación de responsabilidades por actividades de gestión	148
3.9.	Sanciones disciplinarias administrativas y legales	149

#### **4. AUDITORÍA DE GESTIÓN ACADÉMICA**

4.1.	Introducción	151
4.2.	Definición	151
4.3.	Medidores de rendimiento	152
4.3.1.	Indicadores de eficacia	152
4.3.2.	Indicadores de eficiencia	153
4.4.	Alcance del trabajo	153
4.5.	Enfoque de auditoría	154
4.6.	Metodología	154
4.7.	Evidencia	154
4.8.	Informe de auditoría	155
4.9.	Conclusiones	160

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>161</b>
---------------------	------------

## DEDICATORIA

- A. Mis queridos papás por haber dado la vida e inculcado en mi, los principios y valores fundamentales de la vida.*
- A. Mi esposa Ana Raquel y mis hijos Fátima del Rosario, Vladimir Oswaldo y Nils Alejandro, por su apoyo y comprensión por el tiempo que no les he podido dedicar; principalmente, por que son la razón de mi vida.*
- A. La memoria de mis hermanos Adriana, Juan Carlos e Irma, a quienes Dios guarde y vivirán eternamente en mi mente y corazón.*

*Ausberto*

## *AGRADECIMIENTOS*

- A. Los grandes maestros de la Carrera de Auditoría de la UMSA, de los cuales fui su discípulo y un especial reconocimiento a mis docentes de la Carrera de Derecho.*
- A. Universidad Mayor de "San Andrés" por haberme acogido en sus aulas y por haberme dado la oportunidad de ejercer la profesión en el ámbito administrativo y docente .*
- A. Las diferentes instituciones públicas y privadas que me brindaron acogida y me capacitaron; principalmente al Servicio Nacional de Impuestos Internos, Ex D.G.I.I.*

*Ausberto Choque Mita*

# CAPITULO I

**OBJETIVO Y MARCO  
METODOLOGICO**

## AUDITORIA DE GESTION ACADEMICA EN LA UMSA

### 1. ANTECEDENTES:

La Universidad Mayor de San Andrés, es una Institución de educación superior de reconocida calidad académica; científica, caracterizada por un alto contenido social, acreditada y ligada internacionalmente, líder en la generación de conocimientos y grandes avances científicos en el país.

Para el cumplimiento de sus fines y objetivos desarrolla, actividades académicas, de investigación e interacción social.

La UMSA es líder en la generación, adaptación y mejoramiento continuo de conocimientos científicos y tecnológicos que promueven una educación superior de óptima calidad y competitividad; comprometida con su pueblo y el desarrollo económico, social sostenible del Departamento de La Paz y el país en su integridad.

Sus actividades son financiadas por recursos propios y principalmente por aquellos provenientes del Tesoro General de la Nación; en consecuencia sujeta a los mecanismos de control gubernamental.

Por lo general, se ha observado en las diferentes unidades académicas, la falta de manuales de procedimientos y guías de trabajo general para la realización de una labor efectiva de evaluación y control interno administrativo de gestión.

### 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

Considerando los procesos de autoevaluación y acreditación por las que atraviesa las diferentes facultades de nuestra superior casa de estudios, el

presente trabajo, pretende aportar con un marco general y objetivo relacionado a las auditorías de gestión académica.

## 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El propósito de la auditoría de gestión es contribuir a lograr un alto grado de eficiencia, eficacia, economía y transparencia en las actividades administrativas; consecuentemente, alcanzar las metas, fines y objetivos predeterminados por las unidades académicas; sin embargo, se observa la falta de guías de evaluación y control de gestión académica.

En consecuencia, esa ausencia de guías de procedimientos repercuten en las labores administrativas y de auditoría, los que impiden realizar un examen crítico, sistemático, profesional e independiente de las actividades de gestión y administración académica.

## 2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

El presente trabajo esta orientado a establecer parámetros específicos y operativos de evaluación de gestión administrativa y de aplicación permanente en Unidades académicas, como una herramienta de gestión para las autoridades facultativas y de Carrera, así como para las unidades de control y evaluación internos y externos, que realizan su labor en cumplimiento a las atribuciones conferidas por disposiciones legales vigentes.

## 2.3. VARIABLES:

### 2.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:

La aplicación de los conceptos de control interno administrativo en los procesos de administración y gestión académica.

### **2.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE:**

La calidad de los procesos de administración y gestión académica imperantes en las diferentes unidades académicas de la UMSA.

### **2.4. ALCANCES O LÍMITES:**

La aplicación de los procedimientos de control es una tarea permanente y continua en las diferentes unidades académicas; sin embargo, se pretende definir con claridad las metas y objetivos de las mismas con eficacia, eficiencia y economía.

### **2.5. ESPACIALIDAD:**

El estudio e investigación se la efectuará al interior de una unidad académica y los componentes que integran la misma.

### **2.6. TEMPORALIDAD:**

El estudio se realizará considerando los resultados de las actividades académicas correspondiente a la gestión fiscal del año 2001.

### **2.7. UNIDAD DE ANÁLISIS:**

Serán objeto de observación y estudio, los diferentes procesos administrativos desarrollados en la Unidad académica que pueden ser, Kárdex Estudiantil y el proceso de selección y contratación de personal administrativo y docente.

## 2.8. SENSORES E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS:

Se utilizarán como parámetros de medición y comparación Normas, Reglamentos y Resoluciones Universitarias; asimismo, normas aplicables al sistema de control gubernamental; por encontrarse la universidad en marco de aplicación de la Ley 1178.

## 2.9. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

Si bien, la Constitución Política del Estado en su artículo 185 establece que “la Autonomía Universitaria consiste en la libre administración de sus recursos, el nombramiento de sus rectores, personal docente y administrativo, la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales ...” y el subsiguiente artículo 187 prescribe que, “La universidades públicas serán obligatoria y suficientemente subvencionadas por el Estado con fondos nacionales, independientemente de sus recursos departamentales, municipales y propios, creados o por crearse”; la misma Carta Magna, establece los mecanismos de control sobre las actividades administrativas de la UMSA, señalando claramente en sus artículos 152 y 155 que, las entidades **autónomas** y autárquicas también deberán presentar anualmente al Congreso la cuenta de sus rentas y gastos, acompañada de un informe de la Contraloría General de la República y la gestión anual será sometida a revisiones de auditoría especializada por esta máxima entidad fiscalizadora del Estado.

Asimismo, la Unidad de Auditoría Interna de la UMSA de conformidad a las prescripciones de la Ley 1178 (ley SAFCO) promulgada el 20 de julio de 1990, tiene atribuciones, para evaluar todos los sistemas de administración y control de los procesos de gestión universitaria, como una tarea de asesoramiento y apoyo a las autoridades superiores y facultativas para la identificación de las áreas críticas y débiles, identificación de riesgos, sugerir recomendaciones para disminuir los niveles de riesgo y superar los problemas identificados;



supuestamente, no para juzgar el desempeño pasado, sino promover un mayor desempeño futuro, a resolver problemas, sentar las bases de los procesos de autoevaluación.

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

#### **3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA:**

La función de apoyo y asesoramiento a los diferentes niveles académicos de la UMSA justifica la realización de este trabajo, ya que el proceso de evaluación de gestión permite:

- Evaluar el cumplimiento de fines y objetivos de la unidad académica con eficiencia, eficacia, economía y transparencia.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas académicas y la razonabilidad de los procedimientos implantados.
- Identificación de los riesgos inherentes a la gestión y de control administrativo.
- Identificación de los riesgos originados por factores internos y externos, para afrontarlos y bajarlos a un nivel aceptable.
- Verificar el grado de eficiencia con las que se cumplen las normas y reglamentos internos específicos como las de control gubernamental.
- La asignación de deberes y responsabilidades a los miembros de la unidad académica.
- Inducir sistemáticamente a la autoevaluación.

### **3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA:**

En el proceso de elaboración del trabajo se utilizarán técnicas de investigación relacionados a la recolección de información y datos del proceso de administración académica sobre la base de los informes relacionados a la actividad de control e indagaciones a los responsables de las diferentes unidades académicas; asimismo, se obtendrá el conocimiento de la teoría descriptiva de la auditoría de gestión; sobre cuya base se planteará o creará una "teoría prescriptiva". :

### **3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA:**

Nuestra superior casa de estudios, atraviesa por un proceso de autoevaluación y acreditación casi en todas sus unidades académicas y el presente trabajo, pretende aportar con un marco general y objetivo relacionado a las auditorías de gestión académica y no reemplazar a los mencionados procesos.

El estudio, permitirá a los responsables de la unidad académica, a los auditores internos, externos y otros, desarrollar técnicas de evaluación, con respecto a la eficiencia, eficacia, economía y transparencia de la gestión sujeta al examen.

### **4. HIPÓTESIS DEL TRABAJO:**

Demostrar la necesidad de las auditorías de gestión académica en la UMSA y la determinación de los lineamientos generales de este tipo de auditorías en las unidades académicas, permitirá un cambio cultural respecto a los nuevos conceptos de control y administración, disminuyendo los riesgos inherentes y operativos, erradicar las prácticas inapropiadas de gestión e inducir al cumplimiento adecuado de las obligaciones y responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos previstos con eficiencia eficacia, economía, transparencia y profesionalismo en las operaciones.

## **5. MARCO DE REFERENCIA:**

### **5.1. MARCO TEÓRICO:**

Para la realización del trabajo, se efectuará un proceso de recopilación de información relacionada a la auditoría de gestión sobre la base de una **teoría "descriptiva"**, para llegar a formar una teoría "**prescriptiva**" y/o "**propositiva**" y aplicable al proceso de administración y gestión, con el propósito de desarrollar capacidad gerencial académica en nuestra casa superior de estudios; asimismo, se definirán los parámetros y bases metodológicas de evaluación de las actividades de gestión académica.

## **6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **6.1. TIPO DE ESTUDIO:**

Se pretende llevar adelante un proceso de investigación o estudio de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo.

#### **6.1.1. EXPLORATORIO:**

No existen claramente definidos ni antecedentes objetivos de una auditoría de gestión aplicada a la administración académica y esta técnica permitirá aclarar conceptos y establecer parámetros de valuación.

#### **6.1.2. DESCRIPTIVO:**

Se identificarán en forma crítica, sistemática y profesional, los elementos y características de la auditoría de gestión aplicables a las actividades de administración académica universitaria.

### 6.1.3. EXPLICATIVO:

Los resultados del estudio a realizar permitirán fijar los nuevos lineamientos del proceso de administración académica y la determinación clara y objetiva de las metas y objetivos de gestión.

### 6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

La metodología adoptada para la realización del trabajo, será el deductivo e inductivo.

#### 6.2.1. DEDUCTIVO:

Será deductivo porque, a partir de las situaciones de carácter general que se expondrán en el **marco teórico y el análisis crítico de hechos o actividades anteriores**, se llegará a realizar explicaciones de carácter particular relacionados a la gestión académica.

#### 6.2.2. INDUCTIVO:

Para la demostración de la hipótesis se utilizará el método inductivo, que partirá de situaciones concretas (análisis crítico y sistemático de hechos o actividades anteriores), obteniéndose información para analizarlas sobre la base de un marco teórico general y proyectarlos como una alternativa de gestión.

### 6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

Como la principal fuente de información para la realización del trabajo, señalo a la documentación e informes existentes en las diferentes unidades académicas y

de control de la UMSA (fuente primaria); el mismo que será complementado con cuestionarios y entrevistas a algunos responsables de las mismas.

Como fuentes secundarias, se utilizarán datos recopilados por otras personas mediante el examen de libros, folletos, revistas y publicaciones especializadas.

#### **6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:**

La información obtenida, será registrada, clasificada y presentada en forma escrita y sistemática con sus respectivos anexos, con el propósito de facilitar la comprensión de los resultados.

## CAPITULO II

**MARCO TEORICO**

## AUDITORIA DE GESTION

### 1. INTRODUCCIÓN:

Los trabajos de auditoria que ha caracterizado tradicionalmente los servicios del contador publico es sin duda la auditoría financiera, cuyo objetivo es la revisión o examen de los estados financieros y la documentación respaldatoria, con la finalidad de emitir una opinión o dictamen acerca de si los mismos están preparados de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros.

Este trabajo se desarrolla de acuerdo con normas de auditoria de general aceptación y empleo por la profesión contable y se basa en los principios de contabilidad generalmente aceptados en el país, reconocidos formalmente por la Norma de Contabilidad N° 1.

Sin embargo, ante las crecientes necesidades de las entidades de diferentes sectores económicos, en las ultimas décadas se han incorporado al campo de auditoria las auditorias no financieras practicadas por los contadores públicos independientes o dependientes, o por profesionales distintos de los Contadores Públicos. A estas auditorias no financieras se les ha dado distintas denominaciones o nombres, derivados de los objetivos específicos que puedan perseguir; entre ellos se han designado a las siguientes:

- Auditoria de Cumplimiento
- Auditoria de Economía y Eficiencia
- Auditoria de Programa
- Auditoria Administrativa
- Auditoria Operativa
- Auditoria de Sistemas

- Auditoria de Calidad
- Auditoria de Performance (Desempeño)
- Auditoría Forense

No existe uniformidad de criterios entre los diferentes autores de estos temas en torno a los objetivos y alcance de cada una de estas auditorias, como el concepto que se tiene sobre la auditoria financiera. Es decir, los autores las definen de acuerdo con los objetivos que le asignan y como los objetivos los conciben en forma diferente las "apellidañ" de distintas maneras.

Toda esta gama de auditorias "especializadas" se puede interpretar como un campanazo de alerta para las auditorias externas financieras e internas **tradicionales**, en el sentido de que sus objetivos y alcances, no satisfacen las necesidades de los usuarios principales de la información: administradores, inversionistas, gobiernos y la comunidad en general.

## **2. AUDITORIA, GENERALIDADES:**

La concepción tradicional de la auditoria, es que la misma se refiere a un examen crítico, sistemático, profesional e independiente de las diferentes actividades áreas u operaciones de una entidad con posterioridad a su ejecución; es decir, es una actividad "**EX POST**".

Es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un periodo determinado, evidencia relativa a la información financiera, al comportamiento económico y al manejo de una entidad, con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios o indicadores establecidos o los comportamientos generalizados.

Entre los objetivos de la auditoría se mencionan a los siguientes:



- Determinar, si a juicio del auditor, los estados financieros de la entidad se presentan de acuerdo con las normas de contabilidad de general aceptación en el país (**Auditoría Financiera**).
- Determinar si la entidad ha cumplido, en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración (**Auditoría de Cumplimiento**).
- Evaluar el sistema de control interno de la entidad con el alcance necesario para dictaminar sobre el mismo (**Auditoría de Control Interno**).
- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la entidad y el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos disponibles (**Auditoría operativa**).

Como se podrá apreciar los propósitos de auditoría difieren por objeto de la auditoría en particular, en consecuencia, para el desarrollo del presente tema es necesario llegar a una comprensión clara de la auditoría de gestión.

### 3. GESTION EMPRESARIAL Y AUDITORÍA DE GESTIÓN:

La Gestión empresarial, comprende al conjunto de acciones tomadas por la alta dirección con el sentido de crear o definir políticas, normas o patrones que atendiendo a una filosofía básica de acción buscan orientar el proceso decisorio y guiar la empresa a la consecución de sus objetivos.

Asimismo, se considera como modelo de gestión empresarial a un conjunto de normas, práctica, ideas, valores y creencias "permanentes", establecidos para el desarrollo de una entidad por sus propietarios. Tienen por finalidad potencializar sus resultados (económicos y organizativos)

El proceso de gestión es una tarea ejecutada por personas con responsabilidad, autoridad y capacidad para definir sobre todo un proceso administrativo-operativo; en consecuencia es multidisciplinario y multidimensional (No trata de asuntos repetitivos).

Tiene como objetivo definir el negocio básico de la empresa o que es lo que se debe hacer para tomar o mantener una **ventaja competitiva** adecuada.

Requiere de la reunión de profesionales altamente capacitados para desenvolverse en un ambiente altamente interactivo y capaces de armonizar desarmonías.

Actualmente, el control de las actividades de la entidad es una de las pretensiones más importantes que tienen los que dirigen una organización.

Saber lo que está pasando realmente dentro de la organización sin necesidad de esperar el cierre de operaciones; tomarle el pulso a la organización oportunamente para adoptar las decisiones que permitan alcanzar los objetivos preestablecidos, luego del proceso de planeamiento estratégico donde se definen con claridad las metas y objetivos que se desea alcanzar, es una necesidad imperiosa que posibilite una mejora sustantiva de la posición competitiva de la organización.

Por eso existe la necesidad el desarrollo de una herramienta de evaluación de gestión administrativa continua y permanente que debe ser el resultado de la evolución natural de los principios que rigen la medida de calidad y la gestión de la calidad total. Algo que no solo busque la medición integral de la organización sino que persigue como objetivo básico originar o provocar el cambio de cultura necesario para fomentar la creatividad y la participación activa de los actores implicados en el quehacer administrativo, hacia una mejor posición competitiva y ante estos requerimientos responde la auditoría de gestión.

Consecuentemente se puede definir a la auditoría de gestión como el examen concurrente que se efectúa a una entidad por un profesional independiente (interno o externo), con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Considerando la descripción del proceso de gestión y la forma de actuación de la auditoría de gestión se puede deducir la enorme diferencia existente entre una auditoría financiera, operacional o de sistemas informáticos.

El enfoque de la auditoría de gestión es típicamente preventivo con una alta dosis de participación directa en proceso de gestión (es una auditoría concurrente).

La práctica de la auditoría de gestión implica la aplicación de todos los conocimientos personales y experiencia en diferentes áreas; consecuentemente, el auditor se mantendrá perfectamente informado de desenvolvimiento del negocio de la entidad.

Eso deja claro que la auditoría de gestión depende para su efectividad de una perfecta sincronización de conocimientos y por tanto utilizará toda la información posible y obtenida a través de las auditorías financieras, operativas o de informática que se hubieran ejecutado anteriormente.

Por su esencia, la auditoría de gestión difiere de la auditoría operativa porque, se dedica a:

- Acompaña al proceso de planeación, organización y control (es una auditoría concurrente)
- Acompaña el proceso decisorio.

- Cuestiona las políticas, directrices, normas y planes de acción de la empresa durante su ejecución.
- Avala el desempeño de los gestores y de sus programas, actuando simultáneamente en el proceso estratégico de la entidad.

El auditor de gestión utiliza por excelencia métodos que permitan acompañar el proceso de planeación, organización y decisorio al concluir con una recomendación u opinión, esto significa hacer uso de entre otros medios de:

- Sistemas y métodos de diagnóstico numéricos y tendencias, tales como, tablas de apreciación de cifras, tablas de desvíos de parámetros programados, métodos cuantitativos de análisis.
- Sistemas y métodos de diagnósticos organizacionales, tales como macroflujos operacionales, estructurales y societarios.
- Apreciación y validación avalar el desempeño a través del uso de la información sistematizada, utilizando sistema de cuestionamiento, comparación y análisis de operaciones, transacciones y los respectivos indicadores de desempeño.
- Acompañamiento dinámico del proceso de la toma de decisiones (interactivo) sobre la base de las utilizadas.
- Acompañamiento en la elaboración del planeamiento estratégico y estructuran los planes de acción.
- Participación dinámica en la elaboración de normas, directrices y políticas, cuestionando siempre su esencialidad, validez, forma, contenido, aplicabilidad, extensión, legitimidad, regularidad, etc.
- Acompañando el desempeño ético de la entidad.

- Acompañando los programas de reestructuración, adquisiciones, desmovilización de activos, societarios o de otras actividades.
- Definición de los programas de tercerización (out-sorsing) y su monitoreo posterior.
- Acompañamiento en los programas de calidad total y validación de sus resultados financieros u operativos.

### **3.1. RIESGOS INHERENTES A UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN:**

Por las características de este tipo de auditorías los riesgos inherentes pueden traducirse en, conflictos que se pueden originar cuando las observaciones del auditor se muestran una mayoría de las veces necesarias y más eficaces que aquellas de responsabilidad por la propia actividad.

Conceptos anticuados que se mantuvieron por muchos años indicando que la auditoría participa a posteriori de los actos "Ex Post" que es su única misión.

La entidad espera y requiere un valor agregado del trabajo del auditor que se no limite únicamente a comentar lo que pasó.

Deja de ser una auditoría de la historia para hacer historia interactiva en la entidad superando las insatisfacciones existente y tratar de que no se repitan esas experiencias.

### **3.2. IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:**

- Reconocimiento de la auditoría de gestión como una nueva modalidad de actuación de la auditoría interna, modalidad que cumple con un objetivo por encima de aquellos posibles realizados por la auditoría tradicional.
- Comprensión de dos prerrequisitos para la practica de la auditoría de gestión la obtención de un valor agregado significativo en los resultados

del trabajo del auditor, acelerando impulsando el proceso decisorio, profundizando la visión esencial de la gerencia.

- Una participación cada vez mas proactiva tendiente a los programas y resultados de la entidad.
- Introducida como apoyo al proceso normativo y fiscalizador

#### **4. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTION:**

Considerando la naturaleza de la auditoría de gestión y su campo de acción, se puede señalar como objetivos principales los siguientes aspectos:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas, su aplicación y el cumplimiento de las mismas en el proceso de ejecución.
- Comprobar la confiabilidad de la información generada por los sistemas y de los controles implantados en la entidad.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos en la consecución de las metas y objetivos previstos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos humanos y materiales.

Entre otros objetivos de la auditoria de gestión son determinar:

- Si la entidad ha conseguido los objetivos propuestos.
- Si existen otras formas mas económicas de obtener los servicios prestados.

- Si la gestión de la administración es acertada.
- Si la entidad esta produciendo u obteniendo algo que vale por lo que se esta pagando o invirtiendo por ella
- Si, todos los servicios prestados son necesarios y satisfacen los requerimientos de los clientes.
- Si es necesario desarrollar nuevos servicios y buscar la diversificación.
- Si el sistema presupuestario da una información adecuada y periódica para conocer la eficacia y eficiencia obtenida.

#### **5. LA AUDITORIA DE GESTION Y SU RELACION CON OTRAS DISCIPLINAS:**

La auditoría de gestión se relaciona principalmente con Administración, Economía y Derecho.

Con la administración; porque, utiliza un enfoque sistémico e interactivo del proceso administrativo; con la economía porque busca el justo equilibrio entre el costo y beneficio de los resultados obtenidos y con el derecho, porque verifica el cumplimiento de las normas y regulaciones pertinentes.

#### **6. LA AUDITORIA DE GESTION EN CONCORDANCIA CON LAS NORMAS DE CARÁCTER PROFESIONAL:**

El Contador Público que practique esta especialidad, deberá cumplir con el Código de Ética de la profesión y las normas de Auditoria vigentes en el país.

Los principios éticos que gobiernan las responsabilidades profesionales del auditor son :

- Independencia
- Integridad

- Objetividad
- Competencia Profesional y Debido Cuidado
- Confidencialidad
- Conducta profesional
- Normas Técnicas

7. **LA AUDITORIA DE GESTION EN CONCORDANCIA CON LAS NORMAS DE CARÁCTER LEGAL:**

Cuando el Contador Público Autorizado desarrolle esta especialidad en las entidades del Sector Público, toda su actuación deberá enmarcarse a los lineamientos establecidos por la Ley del Sistema de Administración, Fiscalización y Control Gubernamental (Ley 1178) del 20 de julio de 1990 y los Decretos Reglamentarios 23215 y 23318-A relacionados a las Atribuciones de la Contraloría General de la República y la Responsabilidad por la Función Pública; asimismo, observara y cumplirá con las Normas de auditoria Gubernamental promulgadas por la Contraloría General de la República y las resoluciones conexas emanadas por esta entidad superior de fiscalización y control gubernamental y otras normas del derecho positivo vigentes en el país.

8. **AREAS DE APLICACIÓN:**

La auditoría de gestión es aplicable en las entidades del sector público como del sector privado y depende de las circunstancias particulares de cada entidad.

9. **SENSORES A SER UTILIZADOS EN LA AUDITORIA DE GESTION:**

Considerando la entidad sujeta a un examen (privada o pública), generalmente está constituido por las normas de carácter profesional y legal relacionados al proceso de gestión empresarial; las mismas que se encuentran contenidas en la



teoría administrativa y las normas de auditoría gubernamental promulgadas por la Contraloría general de la república.

Desde el punto de vista de la teoría administrativa, es necesario tomar en cuenta algunas definiciones:

**Gestión:** Es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

**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. El estudio de la eficiencia comprende :

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su costo.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados.

Entre algunos Indicadores de eficiencia tenemos:

- Costo anual de mantenimiento de una biblioteca / numero de lectores.
- Costo de mantenimiento de una piscina publica / numero de usuarios.
- Numero total de alumnos / Numero de alumnos que no aprobaron el curso.

**Eficacia:** Existe eficacia cuando una determinada actividad o 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 de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de eficacia : la que mide los hechos ( eficacia parcial de los hechos ) y la que mide los resultados ( eficacia total de resultados ).

**Indicadores de eficacia :**

- Reducción de accidentes laborales a través de un determinado programa de seguridad industrial.
- Reducción en los incendios de los bosques como consecuencia de una mayor vigilancia y prevención.
- Cantidad de personas empleadas después de seguir un curso de formación profesional y capacitación.

**10. ENFOQUE GENERAL DE LAS AUDITORIAS DE GESTION:**

Los criterios de evaluación de un proceso de gestión han de diseñarse para cada caso específico. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la practica normal de gestión y adopción de estrategias administrativas.

Las recomendaciones sobre la gestión pueden ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias e ineficiencias y sus consecuencias en la consecución de los objetivos.

En la auditoria de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares y los requerimientos de la entidad sujeta al examen.

Entre las áreas principales que conforman una entidad; las mismas que pueden estar sujetas al examen se encuentran las siguientes:

**a) Auditoria de la gestión integral de la entidad:**

Esta auditoria comprende la evaluación de la posición competitiva de la entidad, la evaluación de la estructura organizativa, el balance "social", la evaluación del proceso de la dirección estratégica y la evaluación de los cuadros directivos.

**b) Auditoria de gestión del sistema comercial:**

Esta auditoria comprende el análisis de la estrategia comercial, la oferta de bienes y servicios, el sistema de distribución física, la política de precios, la función publicitaria, la función de ventas y la promoción de ventas.

**c) Auditoria de gestión del sistema financiero:**

Esta auditoria comprende el examen del capital de trabajo, las inversiones, la financiación a corto y largo plazo, la planeación e ingeniería financiera y el área internacional.

**d) Auditoria de gestión del sistema de producción:**

Esta auditoria comprende el diseño del sistema, la programación de la producción, el control de calidad, el almacén y los inventarios, la productividad técnica y económica y el diseño y desarrollo de productos.

**e) Auditoria de gestión de los recursos humanos:**

Esta auditoria comprende el examen de la productividad, el ambiente laboral, las políticas de promoción e incentivos, las políticas de selección y formación y el diseño de tareas y puestos de trabajo.

**f) Auditoria de gestión de sistemas administrativos:**

Esta auditoria comprende el análisis de proyectos y programas, la auditoria de la función de procesamiento de datos y la auditoria de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

**11. ETAPAS DE LA AUDITORIA DE GESTION:**

Considerando que la auditoría por lo general es un proceso secuencial de pasos o etapas, en las mismas se pueden apreciar claramente las siguientes actividades: planeación, ejecución, conclusión y seguimiento.

**a. Etapa de planeación:**

Planeación en un concepto general significa, investigar y de acuerdo al resultado, formar o elaborar planes para decidir de una manera anticipada el trabajo a desarrollar o lo que se va a ejecutar, sujeto a la flexibilidad de las contingencias o circunstancias que se presenten y al buen juicio del auditor.

El auditor llevará a cabo su trabajo debiendo aplicar sus conocimientos especializados y sujetarse a ciertas normas y procedimientos previamente

establecidos en esta etapa, que vienen a constituirse por así decirlo como requisitos mínimos obligatorios para efectuar el trabajo de auditoría.

Es un plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado y consta de dos sub etapas, la planeación estratégica y la detallada.

Durante la planeación estratégica, el auditor obtendrá información para enriquecer el conocimiento de la entidad o del área sujeta al examen; entre las principales fuentes de información, se pueden mencionar a las siguientes:

- Publicaciones sobre los aspectos gerenciales, económicos, financieros, técnicos, etc., en general, del sector y del negocio en particular.
- Manuales de procedimiento y reglamentos de la entidad.
- Entrevistas con la dirección, el personal de la empresa y con los especialistas externos en los temas objeto del trabajo.
- Lectura de informes que se hayan podido elaborar sobre el tema.
- Análisis de los Estados Financieros y demás informes.
- Papeles de trabajo de auditorías anteriores.

El conocimiento del área de trabajo permitirá a el auditor determinar el nivel de riesgo y valorar la materialidad, pudiendo en esta forma diseñar acertadamente la planeación y programación del trabajo, poniendo mayor énfasis en los aspectos que requieran de atención especial.

El objetivo de la etapa de planeación estratégica es la determinación del enfoque global de auditoría a aplicar; a través, de la obtención de la

información sobre los aspectos más importantes de área a ser examinada que servirá de base para la preparación del Memorandum de Planeación o Programación de Auditoría (M.P.A.); con la cual termina la misma; la información consignada en este documento, se refiere principalmente a:

- Definir los términos de referencia.
- Analizar las actividades de la entidad y sus riesgos inherentes.
- Analizar el sistema de información.
- Analizar el ambiente de gestión y control
- Analizar los cambios en las políticas contables y administrativas.
- Personal necesario para el trabajo.
- Fechas de reuniones, etc.

En la etapa de planeación detallada, se trabaja para cada área o componente en particular, en forma separada del resto de los componentes de la organización y su consecuencia inmediata, la selección de los procedimientos particulares a ejecutar para cada uno de ellos.

Sobre la información obtenida de los componentes en particular, se deberá valorar, la veracidad e integridad de la mismas; asimismo, se analizará si los mecanismos y medios que las originaron son eficientes. En consecuencia, esta etapa supone el establecimiento por escrito de los pasos específicos de los procedimientos y pruebas a desarrollar en el trabajo; las técnicas que se deben aplicar y los recursos materiales y humanos necesarios para conseguir la evidencia suficiente y competente que permita la evaluación del área, sistema u operación auditada y la determinación de las acciones de mejora que se estimen pertinentes.

Entre las actividades o programas de trabajo a desarrollar, se mencionan a las siguientes:

- Examinar y apreciar la rectitud, la suficiencia y la aplicación de los controles contables, financieros y operacionales, y promover un control eficaz a un costo razonable.
- Verificar la conformidad con las políticas, los planes y los procedimientos establecidos.
- Evaluación de los niveles de eficiencia, de eficacia y economía.
- Verificar hasta que punto los activos de la empresa o entidad están justificados y protegidos en forma razonable de pérdidas.
- Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados obtenidos.
- Verificar la confianza de los datos que produce el sistema.
- Recomendar mejoras operacionales.

El propósito de esta etapa es definir la confiabilidad de la información por áreas, selección de los procedimientos de auditoría y concluye con la preparación de los programas de trabajo.

**b) Etapa de ejecución:**

La finalidad de esta etapa será la de realizar o materializar los procedimientos planificados para obtener elementos de juicio válidos y suficientes para sustentar un criterio profesional sobre las áreas sujetas al examen (evidencia). Generalmente en este tipo de auditorías, consiste en identificar las condiciones favorables o desfavorables, en el proceso de gestión administrativa de la entidad; estableciendo si, la situación amerita

una acción correctiva a ser tomada en cuenta en la elaboración del informe de auditoría.

Todos los elementos de juicio deberán ser objetivamente reflejados en los papeles de trabajo que constituyen la documentación y evidencia del trabajo realizado por el auditor. Asimismo, en esta etapa no solo se ejecutarán los procedimientos previstos en la etapa de planeación, sino también todos aquellos procedimientos alternativos necesarios en reemplazo o complementos de los previamente determinados.

El adecuado diseño de las pruebas, la correcta ejecución de las mismas y su documentación a través de los papeles de trabajo, debidamente organizados y archivados, señalando los objetivos de cada prueba, el trabajo realizado, las conclusiones obtenidas, las recomendaciones a realizar para introducir mejoras, etc., constituye una clave de éxito muy importante para la auditoría de gestión.

El resultado de esta etapa es la obtención de evidencia, documentada en los papeles de trabajo.

### **c) Etapa de conclusión:**

En esta etapa se evalúan todas las evidencias obtenidas durante la ejecución del trabajo; las mismas que deben permitir formarse una opinión o juicio objetivo sobre los procesos, actividades y áreas examinadas, emitiéndose el informe correspondiente; el mismo que consigna las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Seguidamente, se procederá a la comunicación de resultados, que consiste en hacer conocer de manera oficial a la entidad auditada, los resultados obtenidos y descritos en el informe de auditoría.



#### d) Seguimiento:

Consiste en comprobar si los ejecutivos de la entidad, mediante el personal directamente involucrado, ha adoptado las acciones correctivas sugeridas en las recomendaciones del informe de auditoría.

### 12. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA:

Los procedimientos de auditoria tales como la observación, rastreo, entrevista, confirmación, análisis, verificación documental, revisiones analíticas, etc., son las herramientas principales que se encuentran a disposición de los auditores de gestión para desarrollar su trabajo.

El auditor obtiene evidencia en la auditoria por uno o mas de los siguientes procedimientos:

- Inspección
- Observación
- Interrogatorio
- Confirmación
- Calculo
- Procedimientos analíticos

El auditor deberá documentar los asuntos que son importantes para apoyar la opinión o informe de auditoria y dejar evidencia de que la auditoria se llevo a cabo de acuerdo con las normas técnicas de trabajo señaladas por los organismos profesionales.

**Documentación :** Significa el sustento material de la evidencia en los papeles de trabajo preparados, obtenidos o retenidos por el auditor en conexión con el desempeño de la auditoria.

Los papeles de trabajo pueden ser en la forma de datos almacenados en papel, película, medios electrónicos, u otros medios; consecuentemente, los papeles de trabajo:

- Auxilian en la planeación y desempeño de la auditoria;
- Auxilian en la supervisión y revisión del trabajo de auditoria;
- Registran la evidencia en la auditoria resultante del trabajo realizado, para apoyar el informe del auditor.

### **13. FORMA Y CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO:**

El auditor deberá preparar papeles de trabajo que sean suficientemente completos y detallados para proporcionar una comprensión global de la auditoria de gestión.

El auditor deberá registrar en papeles de trabajo la planeación, la naturaleza, oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditoria desarrollados, y por lo tanto los resultados, y las conclusiones extraídas de la evidencia obtenida.

#### **13.1. EVIDENCIA DE AUDITORIA:**

El auditor deberá obtener evidencia suficiente y apropiada en la auditoria de gestión para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar su informe.

**Evidencia:** Es la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa su informe. La evidencia en la auditoria comprenderá documentos fuente y registros contables subyacentes a los estados financieros, información corroborativa de otras fuentes, procedimientos sobre el manejo de los ciclos e indicadores de gestión, etc.

La evidencia en la auditoria se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control, de procedimientos sustantivos, análisis de los indicadores de eficiencia y eficacia.

**Pruebas de control** : Significa pruebas realizadas para obtener evidencia en la auditoria sobre lo adecuado del diseño y operación efectiva de los sistemas de información y de control interno.

**Procedimientos Sustantivos**: Significa pruebas realizadas para obtener evidencia en la auditoria para encontrar manifestaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros o en sus operaciones, y son de dos tipos :

- Pruebas de detalles de transacciones y balances; y
- Procedimientos analíticos

### **Evidencia suficiente y apropiada en la auditoria**

La suficiencia y la propiedad están interrelacionadas y se aplican a la evidencia en la auditoria obtenida tanto de las pruebas de control como de los procedimientos sustantivos. La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia en la auditoria; apropiada es la medida de la calidad de evidencia en la auditoria y su relevancia para una particular afirmación y su confiabilidad.

Normalmente, el auditor encuentra necesario confiar en evidencia en la auditoria que es persuasiva y no definitiva y a menudo buscara evidencia en la auditoria de diferentes fuentes o de una naturaleza diferente para soportar la misma afirmación.

### **Fuente de la que es obtenida**

La confiabilidad de la evidencia en la auditoria es influenciada por su fuente: interna o externa, y por su naturaleza: visual, de documentos u oral. Si bien la

confiabilidad de la evidencia en la auditoria depende de la circunstancia individual, las siguientes generalizaciones ayudaran para evaluar la confiabilidad de la evidencia en la auditoria:

La evidencia en la auditoria de fuentes externas por ejemplo, confirmación o manifestación recibida de una tercera persona es mas confiable que la generada internamente,

La evidencia en la auditoria generada internamente es mas confiable cuando los sistemas de contabilidad y de control interno relacionados son efectivos.

La evidencia en la auditoria obtenida directamente por el auditor es mas confiable que la obtenida de la entidad. La evidencia en la auditoria en forma de documentos y manifestaciones escritas es mas confiable que las manifestaciones orales.

La evidencia en la auditoria es mas persuasiva cuando las partidas de evidencia de diferentes fuentes o de una diferente naturaleza son consistentes.

En estas circunstancias, el auditor puede obtener un grado acumulativo de confianza mas alto del que se obtendría de partidas de evidencia en la auditoria cuando se consideran individualmente. Por el contrario, cuando la evidencia en la auditoria obtenida de una fuente es inconsistente con la obtenida de otra, el auditor determina que procedimientos adicionales son necesarios para resolver la inconsistencia.

#### **14. INFORME DE AUDITORIA DE GESTION:**

La culminación del trabajo y la comunicación de los resultados conseguidos conforman la elaboración del informe de la auditoria de gestión que presenta diferencias importantes con el informe tradicional de auditoria financiera tanto en su estructura, como en la forma de comunicar los hechos.

Antes de la emisión del informe final se deben realizar reuniones con los responsables del área auditada a lo largo del desarrollo del trabajo, a fin de presentarles los hallazgos preliminares para su discusión, ver soluciones posibles para las debilidades encontradas. Elaborar un proyecto de informe con conclusiones generales y la terminación del trabajo, que puede ir acompañadas de las recomendaciones posibles; entrega del proyecto para su conocimiento y posterior discusión con los responsables del área auditada, buscando su aceptación; elaboración del informe definitivo solicitando respuesta a las recomendaciones y su envío a la dirección o gerencia.

#### **15. CONTENIDO DEL INFORME:**

El informe de auditoria de gestión debe incluir los siguientes puntos :

- Antecedentes y motivaciones del informe.
- Descripción del área auditada.
- información general incluyendo cargos, responsables y sus campos de responsabilidad.
- Objetivo y alcance de la auditoria, y la metodología empleada.
- Indicadores de eficacia, y economías utilizados.
- Asuntos de importancia relevantes y constataciones importantes hechas durante la auditoria.
- Puntos fuertes y puntos débiles detectados.
- Evaluación de la eficacia, eficiencia y grado de economía.
- Conclusiones y comentarios sobre las causas y efectos de los puntos débiles observados.

- Recomendaciones, con observaciones o comentarios de los responsables del área auditada.

Como parte final del trabajo de auditoria, se debe establecer un adecuado seguimiento a los informes, mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, las que deberán aplicar las recomendaciones y sugerencias para corregir las deficiencias y conseguir mayores eficiencias.

La búsqueda de valor agregado a los servicios de auditoria lleva al profesional a implementar de un proceso de mejora continua en sus servicios, como es la auditoria de gestión integral.

## SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTION

### 1. INTRODUCCIÓN:

El desarrollo intelectual y cultural de la humanidad hace que el individuo actual viva en un mundo complejo y organizado a la vez; complejidad por el número de elementos que rodean su desarrollo y el grado de organización de los mismos; en consecuencia se habla de diferentes sistemas inherentes al desarrollo integral del hombre.

Podemos mencionar a un sistema político, económico, administrativo, social y cultural en los cuales necesariamente se ve involucrado el individuo.

### 2. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS:

La Teoría General de Sistemas estudia las totalidades, definidas como sistemas compuestos de partes o subsistemas interrelacionados entre sí, que constantemente interactúan con su medio ambiente. Desde esa perspectiva, dicha teoría permite la explicación de los fenómenos ocurridos en la realidad y permite la predicción de la conducta futura, a partir de los cambios que suceden en el medio ambiente.

Para la teoría general de sistemas la realidad es un todo con un comportamiento determinado y carácter único, por eso la estudia a partir de una visión integral.

Esta teoría vino a complementar el enfoque reduccionista, utilizado por el hombre para desarrollar el conocimiento científico que tiende a una subdivisión cada vez mayor del todo y al estudio particular de esas subdivisiones, mientras que la perspectiva sistémica pretende integrar las partes hasta alcanzar una totalidad lógica o una interdependencia o autonomía relativa, con respecto a la totalidad mayor a la cual se está integrando.

Debido a los valiosos aportes de la teoría general de sistemas al desarrollo del conocimiento del hombre, muchas áreas del saber han intentado pondría en practica a través de las ciencias aplicadas, en las que figuran la teoría de la información, la teoría de decisión, matemática, la ingeniería de sistemas y la investigación de operaciones. A su vez esas disciplinas han coadyuvado, de una u otra forma, al desarrollo de la ciencia administrativa. Asimismo, la teoría general de sistemas ha contribuido directamente al estudio de los sistemas sociales, por ejemplo las organizaciones publicas.

Citaremos algunos conceptos relativos a los sistemas, los que nos permitirán obtener una mayor comprensión del enfoque sistémico de la administración para luego entrar a comentar algunos aspectos relevantes de la organización como sistemas.

### 3. DEFINICIÓN DE SISTEMAS:

Existen diversas definiciones de sistemas entre los cuales se destacan los siguientes autores:

#### **Idalberto Chiavenato:**

"Un conjunto de elementos dinámicamente relacionado entre sí, realizando una actividad para alcanzar un objetivo"<sup>1</sup>.

#### **Gastón Loma y Rubén Centellas:**

"Constituye un conjunto de partes interdependientes que juntos forman un todo unitario que cumplen alguna función"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Idalberto Chivenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Foto-Offset. Perú 1985 pag. 499.

<sup>2</sup> Gastón Loma y Ruben Centellas E. Manual de Auditoría Operativa. Talleres Gráficos de EMEGE España pag. 43



**Fernando Catacora Carpio:**

"Un sistema es un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y funcionan para lograr un objetivo común"<sup>3</sup>.

**Guillermo Cabanellas:**

"Conjunto de principios, norma o reglas, lógicamente enlazados entre sí, a cerca de una ciencia o materia; ordenado y armónico, que contribuye a una finalidad"<sup>4</sup>.

**Raymond McLeod Jr.**

"Es un grupo de elementos que se integran con el propósito común de lograr un objetivo"<sup>5</sup>.

**Fernando del Pozo Navarro**, en su libro **La Dirección por Sistemas**, un sistema es "... Un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes esta conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común".

De las anteriores definiciones conviene resaltar ciertos elementos o atributos:

Cualquiera de sus partes se consideran como un sistema particular o subsistema.

**Concepto de totalidad**, el cual se debe a que un sistema puede observarse desde cierta perspectiva, con el fin de delimitarlo como un todo funcional en determinado medio.

<sup>3</sup> Fernando Catacora Carpio. *Sistemas y Procedimientos Contables*. Ed. Mc.Graw - Hill Interamericana S.A. Venezuela 1996, pag. 25

<sup>4</sup> Guillermo Cabanellas. *Diccionario enciclopédico de Derecho usual*. Editorial Heliasta, Bs. As. Argentina, 2001, Tomo VII pag. 449

<sup>5</sup> McLeod Jr. Raymond. *Sistemas de Información Gerencial*. Editorial Prentice Hall Séptima edición pag. 12.

Lo **constituyen partes interrelacionados** entre sí y con un fin común; por tanto, la estructuración interna y las interacciones de las partes obedecen a los objetivos del sistema. Por ello, **cuando los propósitos varían se produce una alteración en los componentes del sistema y en sus relaciones**, para operar eficientemente en el logro de los nuevos objetivos.

Asimismo, analizadas la definiciones, se desprende que todas coinciden; y en las mismas es posible apreciar claramente la existencia de los siguientes componentes:

- a) **Conjunto de elementos:** Se menciona que todo sistema es una agrupación de piezas o elementos relacionados entre sí.
- b) **Características individuales:** Cada uno de los componentes del sistema posee atributos particulares que las diferencia de las demás y cada cual posee objetivos específicos para los que fueron diseñados.
- c) **Interdependientes:** Nexos o vínculos necesarios y existentes entre los diferentes componentes del sistema.
- d) **Objetivo común:** Todos los componentes o elementos del sistema, deberán estar diseñados para función específica y lograr alcanzar el objetivo común.

#### **4. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS:**

Las principales características de los sistemas son las siguientes:

**Estabilidad:** Gracias a esta característica el sistema permanece en funcionamiento eficaz frente a la acción de los diferentes factores externos. Esta característica también es conocida como "Homeostacia".

**Adaptabilidad:** Esta característica es muy importante para evolución dinámica del sistema con relación a su entorno, conservando su eficacia y orientación en función del objetivo.

**Eficiencia:** Mediante esta característica los sistemas alcanzan su objetivo con economicidad.

**Sinergia:** Esta cualidad permite al sistema actuar con capacidad como resultado de la sumatoria de cada uno de sus componentes.

## 5. PRINCIPIOS DE LOS SISTEMAS:

Se han fijado cuatro principios básicos que fundamentan la eficacia de los sistemas: La subsidiariedad, la interacción, el determinismo y la equidad.

**a) Subsidiariedad:** Este principio establece que ningún sistema es completo en sí mismo por ser subsidiario, en su delimitación y aportes, de otros de su medio con los que interactúa. En otras palabras, cada sistema es miembro de un suprasistema (Su Medio) y a la vez esta constituida por partes (los subsistemas)

**b) Interacción:** Este principio indica que los diferentes subsistemas de un sistema interactúan entre sí, de forma tal que las acciones de uno repercuten en el comportamiento de los otros y esto a su vez en el resultante final de todo el sistema. De manera que el dirigente del sistema debe saber producir e incrementar los efectos positivos de las reacciones en los componentes del sistema y disminuir los que sean adversos para la buena operación.

**c) Determinismo:** Este principio tiene su origen en el principio de acción y reacción mas conocido como la causa y efecto. El referido principio es trascendental en la dirección de ps sistemas, pues presupone que los efectos cualquiera que hayan sido, son consecuencias de causas determinables ( definidas y constatables), las cuales un aveza identificadas permiten tomar las acciones correctivas y así influir en el logro de los objetivos del sistema.

d) **Equifinalidad:** De la definición del sistema, como conjunto de partes coordinadas para alcanzar ciertos objetivos de partes coordinadas para alcanzar ciertos objetivos, surge el principio de equifinalidad el cual establece que un sistema puede alcanzar el mismo objetivo, a partir de las diferentes condiciones iniciales y por diversos métodos alternativos. La relevancia de dicho principio se encuentra al diseñar un sistema es decir debe estructurarse de manera que sea flexible en el uso de los medios complementarios y sustitutivos en el logro de los objetivos.

## 6. CLASES DE SISTEMAS:

Los sistemas pueden ser naturales, como por ejemplo los organismos vivos; también pueden ser artificiales, como por ejemplo las organizaciones sociales.

Los sistemas crecen como la hacen las burocracias estatales; mueren como ocurre con los miembros de las familias: Existen sistemas públicos como los gobiernos locales y nacionales, y los sistemas privados, conformados por entidades de derecho privado.

Asimismo, podemos hablar de sistemas abiertos y sistemas cerrados; los que dependen de la interacción con el medio respectivo. Tal distinción no es absoluta, pero si resulta importante para la comprensión de dichos sistemas.

## 7. SISTEMAS ABIERTOS Y SISTEMAS CERRADOS:

Los sistemas se clasifican en cerrados y abiertos puesto que dependen de la interacción con el medio respectivo. Tal distinción no es absoluta, pero si resulta importante para la comprensión de dichos sistemas.

Podemos decir que todo lo que tiene relación y acción es un sistema, por ejemplo el cuerpo humano, el hogar, las universidades, las entidades gubernamentales y las empresas, y estos a su vez están interconectados con otros sistemas y cada uno tiene dentro de sí numerosos subsistemas.

Existen sistemas abiertos y sistemas cerrados la administración es un sistema abierto por lo intercambia información, energía o material con su medio ambiente y un sistema cerrado no tiene estas interacciones con su medio.

El sistemas abierto se caracteriza por relacionarse dinámicamente con su ambiente, el cual recibe varios insumos en la forma de materiales, energía e información, los cuales trasforma y expresa nuevamente en forma de productos.

El sistema abierto no solo esta en constante interacción con su medio , sino que además sus partes internas o componentes se encuentran también en relaciones continuas de diversa índole. Entre estos tenemos los sistemas sociales (las regiones, los entes públicos y otros), los cuales tiene además la facultad de ajustarse o modificar alguna de sus partes , a fin de adaptarse al ambiente en que operan , asimismo la de modificar los recursos importados y concebir otros productos útiles en el medio o para otros sistema.

## 8. ADMINISTRACIÓN ESTRUCTURAL Y LOS SISTEMAS:

Los aportes del concepto de sistema proveen al hombre un enfoque para mirar un problema o situación en su integridad. Mas que una metodología, consisten en una actitudes disposición para observar los fenómenos y ver la realidad. Así al examinar un fenómeno u objeto (un sistema), no se ha de estudiar aisladamente cada una de sus partes, sino también las interacciones con el medio respectivo. No interesan las propiedades o atributos de los procesos independientes, sino el sistema en su conjunto, integrado por los elementos agrupados en una relación dinámica, o sea, que **aporta una perspectiva macro** para estudiar y analizar los fenómenos físicos y sociales.

## 9. ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS:

En virtud de que las instituciones se consideran como un sistema abierto, es decir, que mantienen una relación constante de interacción con su medio ambiente, conviene referirse a los elementos operacionales básicos de dichos sistemas, los cuales son: entrada al sistema, proceso de conversión, salida del sistema y retroalimentación.

### a) Entradas al sistema:

Los sistemas abiertos para funcionar, necesitan abastecerse de diferentes elementos adquiridos del medio en que operan, así las instituciones requieren materiales, recursos humanos, *financieros* y otros. Esos insumos son como el combustible del sistema sin el cual no podría operar; por ello en forma genérica se han denominado "energía".

### b) Proceso de conversión:

Esta etapa **constituye la razón de ser del sistema**, en el sentido de que ella desarrolla sus funciones para cumplir con sus objetivos. El sistema transforma la energía en productos o en servicios que de alguna manera vuelven al medio, o son utilizados como energía en otra fase del proceso de conversión. En el caso de una organización de carácter fabril, este contiene diferentes procesos de conversión inter departamentales, algunos de los cuales son principales respecto del producto final, mientras que otros son secundarios o de servicio, para lograr la operación del resto del sistema.

### **c) Salida del sistema:**

Corresponde al **producto final** que el sistema pone en su medio y estos son muy variados. Para efectos de análisis se puede clasificar entre positivos y negativos, se identifican como positivos a los productos aceptados por el medio como útiles, pero negativos los que tienen un efecto nocivo para la salud de la comunidad, tal es el caso de la contaminación ambiental.

Cuando la corriente positiva de salida es mayor que la negativa, existe mayor probabilidad que el sistema sea aceptado en su medio lo cual es vital para su supervivencia, ya que en caso contrario, el propio medio crearía las reacciones tendente a su eliminación o modificación.

Un sistema es viable cuando esta legalizado, es decir cuando es aceptado por su ambiente, y por ende puede sobrevivir, pues se adapta a las modificaciones impuestas por el medio, y la salida le provee los medios que importan la energía necesaria para seguir operando. En esta relación las entradas al sistema son regeneradas por las salidas y esto ha sido denominado "Ciclo de actividad del sistema".

### **d) Retroalimentación:**

Conocida también como el feed - back,

Desarrollar las actividades, pero por diversas razones ese objetivo no siempre se alcanza en forma exacta. Esto crea la necesidad de un A fin de cumplir el objetivo planeado, el sistema utiliza energía para mecanismo de control que le informe al sistema como sé esta logrando el objetivo y las desviaciones de lo alcanzado respecto a este. La retroalimentación puede ser positiva (+) aceptación o negativa (-) rechazo.

## **10. OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS:**

El principal objetivo de los sistemas es servir de lenguaje universal para la comunicación interdisciplinaria, pues les permiten a los científicos y a otros profesionales, relacionar sus hallazgos y compararlos con descubrimientos y conceptos similares de otras áreas del conocimiento humano.

## **11. FRONTERAS Y MEDIO AMBIENTE DEL SISTEMA:**

Los sistemas operan dentro de ciertos límites que permiten la interacción con el entorno en el cual se desenvuelven. De ahí, la necesidad de referirse a los conceptos de fronteras y medio ambiente del sistema.

### **a) Fronteras**

Se debe aclarar el entorno para definir un sistema, es decir, delimitar que pertenece y que está fuera de él. No es fácil establecer esas fronteras, principalmente por la dificultad de aislar los aspectos mecánicos de algunos sistemas, del contacto continuo del exterior y de las interrelaciones de causa y efecto producidas entre el medio y el sistema.

Sistemas del contacto continuo del exterior de las interrelaciones de causa y efecto producidas entre el medio y el sistema

### **b) Medio ambiente**

El medio del sistema es lo que no le pertenece y está fuera del contorno establecido. Cuando algo es considerado ajeno al sistema, se habla de un elemento que no se puede modificar ni controlar, lo cual constituye parte de las limitaciones a que se enfrenta los sistemas.



La determinación del medio y su comportamiento es de gran importancia para la existencia del sistema, pues con esa definición este organiza su acción a fin de que las adversidades del medio no lo perjudiquen o que sus efectos sean mínimos. También crea condiciones favorables para las actividades del sistema. Sea decir que el conocimiento del medio contribuye a prevenir y postergar el sistema de los efectos nocivos, a la vez el sistema procura variaciones y se adapta a los estados cambiantes que el medio le presenta.

## **12. PROPIEDADES DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES:**

- **Propósito u objetivo:** Las organizaciones tienen o deben tener necesariamente algún o algunos resultados que alcanzar.
- **Globalidad o totalidad:** Un estímulo a cualquier parte, unidad o sistema afectará a las demás unidades y en última instancia a todo el sistema.
- **Entropía:** Es la tendencia de los sistemas organizacionales al desgaste, la desintegración y/o la transformación.
- **Fronteras:** Son los límites que sirven para demarcar lo que está dentro respecto de lo que está fuera de la organización. Sin embargo, no siempre las fronteras de un sistema existen físicamente.
- **Morfogénesis:** Los sistemas organizacionales tienen la capacidad de poder modificar sus estructuras básicas a través de un proceso cibernético.
- **Sistema abierto:** Todas las instituciones son sistemas abiertos, es decir están relacionados con el medio en el cual se encuentran. Importan insumos, información, tecnología, etc. Y proveen al medio de bienes, servicios, información, etc.

## PROCESO ADMINISTRATIVO TRADICIONAL

### 1. INTRODUCCION:

El proceso administrativo, para conducir con éxito una entidad, requiere que los responsables de la administración definan los objetivos generales y específicos por área, formular planes y organizar un sistema de procesamientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, asumir una actitud "científica" y evaluar los resultados de gestión. El éxito de una empresa se mide en términos del logro de sus metas y objetivos.

El proceso de fijar metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas, mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital, es el papel de la administración.

La función de conducir, guiar, coordinar y controlar las diversas funciones de una entidad, no es cosa fácil. El propósito de la dirección es hacer que las funciones se lleven o verifiquen de la manera mas eficiente posible. Debe encauzar la entidad para que rinda los beneficios esperados. Esta tarea consta de tres elementos principales, que son: planeación, organización y dirección.

El proceso de control posee una importancia relevante; porque, permite verificar que la actividades de la entidad se realicen de acuerdo con lo planificado; de no ser así, posibilita aplicar acciones que corrijan las desviaciones detectadas. Consecuentemente, permite a las organizaciones cumplir con sus objetivos y se considera un factor decisivo para lograr la eficiencia en la administración de la entidad.

### 2. PLANIFICACION:

Es el proceso de desarrollar los objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:

- a) Establecer las metas y objetivos de la entidad
- b) Desarrollar premisas a cerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse
- c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
- d) Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
- e) Replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes o detectadas (retroalimentación).

Un sistema bien planeado y aplicado, contribuirá a obtener los resultados deseados en la mejor forma y con el menor gasto de tiempo, esfuerzo y costo. Una vez establecidas dichas políticas, estas encauzaran la labor hacia los objetivos estipulados, definirán el patrón a observar y reducirán la necesidad de que la dirección tenga que estar tomando decisiones de tipo rutinario.

La planificación y el control, forman un sistema interrelacionado; aspectos que serán tratados en el punto correspondiente al control.

### **3. ORGANIZACIÓN:**

La organización consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos; y coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos.

Es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la entidad. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos para coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer líneas de autoridad.

#### **3.1. INTEGRACION DE PERSONAL:**

Es el proceso de asignar deberes y responsabilidades a los recursos humanos en la estructura organizacional; implica, llenar los puestos de la estructura

orgánica y mantenerlos ocupados. Esta actividad se la realiza, al identificar los requerimientos de la fuerza laboral, al inventariar los recursos humanos disponibles, en el proceso de reclutamiento y selección, al asignar responsabilidades, al ascender, al planificar la carrera, al remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los titulares del puesto, para realizar sus tareas de manera eficaz y eficiente.

Suministrar el personal y administrar los recursos humanos es el proceso de asegurar que se recluten empleados competente, se les desarrolle y recompense por lograr los objetivos de la empresa.

#### 4. DIRECCIÓN:

Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas y objetivos de la organización y del grupo mismo.

Guiar y la influencia interpersonal, es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas o no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armoniosamente en el logro de los objetivos de la empresa.

La dirección consiste en el mando, la coordinación y el control.

- Mandar es emitir ordenes precisas, dar instrucciones o fijar estipulaciones o reglamentos de acuerdo con las cuales se llevaran a cabo los trabajos.
- Coordinar es proyectar la estructura mediante la cual unidades diversas pueden laborar juntas en favor de los mejores intereses de la empresa; es el proceso de hacer que los diversos trabajos de rutina se lleven a cabo sin contra tiempos, rumbo a la meta común.
- Controlar es evaluar, justificar examinar, investigar; es la actividad necesaria para cerciorarse de si los planes y objetivos se están o no realizando.

## 5. CONTROL:

Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la entidad; implica:

- a) Establecer metas y normas
- b) Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas
- c) Reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Controlar es en realidad una tarea de comprobación para estar seguros de que todo se encuentra en orden. Parte de esta comprobación se realiza por supervisores y otros responsables.

El establecimiento de controles siempre involucra un cierto grado de incertidumbre en cuanto a los resultados finales. En todo método de control existen elementos de experimentación, por lo cual es factible que surjan situaciones inesperadas. Debido a esta incertidumbre, la administración ha llegado a la conclusión de que conviene llevar a cabo revisiones periódicas de los diversos controles.

En el proceso de evaluación de controles, se deberán plantear las siguientes preguntas:

- ¿El método de control opera como se pensaba?
- ¿Compensan la inversión hecha los resultados logrados?
- ¿Habrá necesidad de una revisión del sistema de controles?
- ¿Qué medidas deben tomarse para actualizar los controles anticuados o inapropiados?

En el momento de ser creados y puestos en práctica, los sistemas pueden ser apropiados y funcionar satisfactoriamente, pero al paso del tiempo y debido a los cambios de importancia que puede experimentar el negocio, siempre habrá una necesidad de efectuar modificaciones en los mismos. Cualquiera que sea la empresa, los procedimientos y funciones deberán ser sometidos a constante revisión, porque los fallos no descubiertos en los procedimientos y controles pueden resultar en fuertes pérdidas. Un control, coordinado con las demás actividades, disminuirá los problemas que por lo común existen en toda administración.

## 6. INTERACCIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y CONTROL:

Generalmente se considera que planificación y control forman un sistema interrelacionado; dicha relación se ilustra de la siguiente manera:

- Planificación es el proceso formal de desarrollo de metas, estrategias, tácticas y normas de asignación de recursos. Los controles son medidas que permiten garantizar que las decisiones, acciones y resultados son congruentes con esos planes; así, planificación y control van de la mano.
- La planificación prescribe conductas y resultados deseados. El control ayuda a mantener o encausar conductas y resultados reales.
- Los administradores y otros empleados no pueden planear eficazmente sin información precisa y oportuna. Los controles proporcionan parte de esa información esencial.
- Los administradores y otros empleados necesitan planes que les indiquen los propósitos para los cuales habrán de servir los controles. Así planificar y controlar se complementan y se apoyan entre sí.

## 7. CAUSAS PARA UNA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL, DÉBIL E INEFICIENTE:

A continuación se detalla una lista de algunas de las circunstancias que pueden contribuir a una deficiente administración:

- Defectos de organización,
- Estructura económica desequilibrada,
- Ineficaz distribución de productos o servicios,
- Información inexacta,
- Equipo inadecuado o una mala distribución del mismo.
- Negligencia en el cumplimiento de políticas y reglamentos
- Defectuosa plantación de la producción,
- Incumplimiento de las disposiciones gubernamentales
- Métodos, sistemas y procedimientos ineficaces.
- Supervisión incompetente,
- Informes deficientes o inadecuados,
- Escaso o ningún control interno

Las causas ordinarias de una administración deficiente son estas:

- Ineptitud en las decisiones.
- Tiempo y trabajo insuficientes, dedicados a la coordinación de actividades.

- Negligencia en considerar , reconocer, analizar y resolver problemas de importancia.
- Temor a delegar autoridad y responsabilidad,
- Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente.
- Deficiente visión e imaginación para determinar planes y objetivos a corto y largo plazo.



## ADMINISTRACION ESTRATEGICA

### 1. INTRODUCCION:

El estar inmersos en un entorno turbulento y agresivo, hace que cada vez con mayor intensidad se trate la problemática de gestión óptima de la entidad; consecuentemente, en un ambiente dinámico donde existe incertidumbre es importante tomar decisiones estratégicas; para ese propósito, los responsables de las unidades administrativas requieren de un medio sistemático y completo para analizar el ambiente, evaluar las fortalezas y debilidades de su propia organización e identificar las oportunidades para cuyo aprovechamiento podrían desarrollar y aprovechar alguna ventaja competitiva; esa herramienta o medio, es la administración estratégica.

### 2. CONCEPTO:

La administración estratégica se refiere a todos aquellos aspectos que influyen en la eficacia para alcanzar los objetivos, la forma de tomar decisiones fundamentales y la forma de ponerlas en práctica.

Permite combinar de la mejor forma posible las fortalezas, recursos y oportunidades soslayando si es posible, las amenazas y limitaciones del entorno, así como resguardar sus debilidades en proceso de gestión.

- Establecimiento de objetivos para un periodo determinado
- Análisis de la situación tanto presente como futura
- Estudio de las previsiones para el futuro
- Aproximación y comparación entre los objetivos y las previsiones a través de acciones estratégicas

- Estudio y análisis de los medios y recursos financieros, humanos y técnicos que han de permitir construir acciones estratégicas en el tiempo por medio de programas.
- Cuantificación monetaria de los programas antes citados por medio de los presupuestos que se desarrollarán en el tiempo (plazos mensuales, trimestrales, semestrales, anuales, etc.)
- Corrección de todas las previsiones determinadas en función de los objetivos del plan por medio de un control de las acciones estratégicas fijadas.

### 3. CONCEPTOS IMPORTANTES RELACIONADOS A LA ESTRATEGIA:

Debido a que las palabras estrategias, objetivos, metas, políticas y programas poseen distintos significados para las diversas culturas organizacionales, de manera consistente se utilizarán ciertas definiciones, con el propósito de lograr claridad.

En el campo de la administración, **una estrategia**, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

**Las metas (u objetivos)** establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas: desde objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrán de regir a la compañía; pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la

empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales (aquéllas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad) se llaman metas estratégicas.

**Las políticas**, son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Por ejemplo; El inventario de cada uno de los artículos no podrá exceder, sin la autorización corporativa, el lapso de "tres meses". Al igual que lo que pretenden los objetivos, las políticas existen en una jerarquía y en todos los niveles de la organización. Las políticas principales (aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad), se denominan políticas estratégicas.

Paso a paso, **los programas** especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama programas estratégicos.

Las **decisiones estratégicas** son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus; tareas y

las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas (es decir, si sus esfuerzos están o no bien dirigidos; y de acuerdo a sus recursos potenciales) sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa.

Ejemplo, una estrategia de negocios bien desarrollada que, como primera fase, prescribe penetrar para indagar y, acto seguido, retirarse para determinar las fuerzas de los contrincantes, forzarlos a extremar sus compromisos, y luego concentrar los recursos, atacar a campo abierto, avasallar un segmento previamente elegido del mercado, establecer posiciones defensivas dentro de ese mercado, y finalmente reagruparse para enseguida expandirse a partir de esa base para dominar un campo más amplio? Muchas compañías han seguido tales estrategias con gran éxito.

#### **4. DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA:**

La estrategia puede ser militar, diplomática, deportiva, política o de negocios y generalmente presenta las siguientes dimensiones:

**Primero:** Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales; (1) las metas (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse, (2), las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido. Como la estructura determina la orientación general y la acción central de la organización, su formulación no puede considerarse tan sólo como la mera generación y alineamiento de programas para lograr las metas predeterminadas. El desarrollo de metas es parte integral de la formulación de las estrategias.

**Segundo:** Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales; otros son continuos y perseveran hasta el final de la estrategia. Algunos cuestan más por unidad de ganancia que otros. No obstante, los recursos deben ser asignados en partidas que permitan disponer de recursos suficientes para que cada impulso tenga la posibilidad del éxito, sin importar su relativa relación costo/utilidad. Las unidades organizacionales deben coordinarse y las acciones deben controlarse para apoyar la partida asignada a los impulsos propuestos, de lo contrario, toda la estrategia fracasará.

**Tercero:** La estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Para las estrategias empresariales fundamentales, ningún analista podría predecir, de manera precisa, cómo las fuerzas que se contraponen actúan entre sí, o cómo serán distorsionadas o cambiadas por la naturaleza humana o las emociones, o modificadas por la imaginación y lo determinante de los contraataques de los contrincantes hábiles (Braybrooke y Lindblom, 1963). Se ha comprobado que los sistemas de gran escala pueden reaccionar de maneja contraria a la intuición (Forrester, 1971) ante acciones aparentemente racionales, o bien, ciertos eventos que parecían caprichosos pueden, articularse para impedir o apoyar los éxitos (White, 1978; Lindblom 1959).

En consecuencia, la esencia de la estrategia, ya sea militar, diplomática, de negocios, deportiva o política, es construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas; a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se prescriba la ocasión, de las fuerzas externas.

**Cuarto:** A semejanza de las organizaciones militares, las empresariales cuentan con múltiples rangos de grandes estrategias de frente de combate, de áreas, de batallas, de infantería y de artillería, otras organizaciones por igual con complejas deberían también tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y

sustentables entre si. Cada una de estas estrategias debe ser más o menos completa, congruente con el nivel de descentralización deseado. No obstante, cada una debe modelarse, como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel. A pesar que, por las razones citadas, el lograr una cohesión total entre las estrategias principales de una organización; vendría a ser sin duda alguna una tarea sobrehumana para cualquier ejecutivo en jefe, es importante que existan los medios para probar cada competente de la estrategia y revisar cumpla con los principios fundamentales de una estrategia bien desarrollada.

##### **5. CRITERIOS PARA ADOPTAR UNA ESTRATEGIA EFICAZ:**

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia. Destacan entre ellos: claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos clave, horizonte temporal adecuado, y aplicabilidad.

- **Objetivos claros y decisivos:** ¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidas con claridad que son decisivas y factibles? las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al calor de las campañas o la competencia; no obstante, las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo bastante específicas y claras; para que proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia. No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben; entenderse bien y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.

- **Conservar la iniciativa:** ¿Preserva la estrategia su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición; incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles, y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- **Concentración:** ¿Acaso la estrategia concentra el poder superior en; el lugar y en el momento decisivos? ¿Define con precisión la estrategia que es lo que faculta que la empresa sea más poderosa (o que sea "mejor" en dimensiones críticas) en relación a su contrincante? Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores.
- **Flexibilidad:** ¿La estrategia fundamenta en particular las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con; un mínimo de recursos, en relativa desventaja. Como corolarios de concentración y concesión, facilitan al estratega volver a emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos. También obligan; a los contrincantes menos flexibles a usar más recursos para mantener posiciones predeterminadas, a la vez que hay una asignación menor de recursos propios para propósitos defensivos.

- **Liderazgo coordinado y comprometido:** ¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada una de sus metas principales?. Los líderes deber; ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- **Sorpresa:** ¿Ha hecho uso en o durante la preparación; de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes?. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuerza de toda proporción; en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- **Seguridad:** ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de sus impulsos principales? ¿Usa la coalición eficientemente como para extender en la empresa, la base de recursos y las zonas de aceptación amistosa?

Estos son algunos de los elementos fundamentales de la estrategia, bien se trate de realizar negocios, estructurar un gobierno o hacer la guerra.

## 6. CONSIDERACIONES SOBRE LA ESTRATEGIA:

A continuación se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón posición perspectiva, y a su vez se llevan a cabo algunas reflexiones sobre las interrelaciones que ello representa.



- **La estrategia como plan:**

Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un; plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica.

En la administración: "La estrategia es una plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados".

Como planes, las estrategias pueden ser generales o específica.

- **La estrategia como pauta de acción:**

Una estrategia también pueden ser una pauta de acción, una "maniobra" para ganar la partida al contrincante o competidor.

- **la estrategia como patrón:**

La estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones (Mintzberg y Waters, 1985). Según; esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company, cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

- **La estrategia como posición:**

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que teóricos de la organización suelen llamar un "medio ambiente". De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o "acoplamiento" según Hofer y Schendl (1978;4), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, al estrategia representa un "nicho"; en términos económicos, un lugar que genera "rentas", esto es, ingresos (surgidos de) un lugar "único" (Bowman, 1974: 47); en términos de administración formales, un "dominio del producto de mercado (Thompson, 1967) o se, el lugar en medio ambiente donde se concentran los recursos.

Nótese que esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.

- **Estrategia como perspectiva:**

La estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición; sino una manera particular de percibir el mundo.

En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

## **7. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN:**

La determinación de la estrategia adecuada para una empresa se inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos en su medio ambiente. Es necesario la identificación de un margen de opciones estratégicas, la reducción de este margen ocasionada por el reconocimiento de las restricciones impuestas por la

capacidad competitiva de la entidad y por la determinación de una o más estrategias económicas en niveles aceptables de riesgo.

**a) Identificación de la competencia corporativa y de los recursos:**

El primer paso para validar una elección tentativa entre varias oportunidades consiste en determinar si la organización posee la capacidad de emprenderla con éxito. La capacidad de una organización es su habilidad, actual y potencial, de llevar a cabo, en contra de la oposición circunstancial o competencia, lo que se ha propuesto realizar. Toda organización posee puntos fuertes y debilidades actuales y potenciales. Dado que, al formular la estrategia es prudente extender o maximizar las fuerzas y disminuir o minimizar las debilidades, resulta importante determinar en qué consisten, y distinguir con claridad unas de otras.

**b) Fuentes de las capacidades:**

Los puntos fuertes de una empresa que constituyen un recurso para el crecimiento y la diversificación se acrecentan, principalmente, por la experiencia de fabricar, comercializar una línea de productos o la prestación de un servicio. Asimismo son inherentes a:

1. los puntos fuertes y las debilidades en desarrollo de cada uno de los individuos que componen la organización
2. El grado en el que la capacidad individual es eficazmente aplicada a la labor de conjunto
3. La calidad de coordinación entre el esfuerzo grupal y el individual.

La experiencia adquirida a través de la ejecución exitosa de una estrategia centrada alrededor de una meta puede, de manera sorpresiva, provocar el desarrollo de capacidades que son susceptibles de aplicarse para diversos fines.

c) **Cómo identificar los puntos fuertes:** La habilidad o capacidad distintiva de una organización es mucho más de lo que ésta puede hacer, es lo que puede hacer particularmente bien. Para identificar los puntos fuertes menos obvios o puntos fuertes derivados de un producto de una organización que bien pudieran ser susceptibles de transferirse a alguna oportunidad nueva más rentable, podemos empezar por analizar la línea de productos vigentes en la organización y definir las funciones que cumple en los mercados. Casi cualquier producto importante que se ofrece al consumidor tiene funciones relacionadas con otros productos en los que una compañía con calidad puede desempeñarse.

### **7.1. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:**

No obstante cómo se realice, el producto de una evaluación de las estrategias de negocios representa respuesta a las tres preguntas siguientes:

- ¿ Son adecuados los objetivos del negocio?
- ¿ Son adecuados los planes y las políticas principales?
- Los resultados obtenidos hasta ahora, ¿ confirman premisas en las que se apoya la estrategia?, ¿ o las refutan?

Formulan respuestas apropiadas a estas preguntas no resulta ser un proceso sencillo ni directo. Para ello se requiere de una acumulación significativa de conocimiento situacional, y de un grado amplio de agudeza intelectual. En concreto, los puntos importantes que el analista debe confrontar, y que hacen de la evaluación un difícil proceso, son los siguientes:

- Cada estrategia de negocio es única y original; la evaluación de las estrategias habrá de apoyarse en un tipo de lógica situacional que no se concentran en "una mejor forma", sino cuyo objeto puede adaptarse dependiendo del problema que deba enfrentarse.

- La estrategia está dedicada como prioridad a la selección de metas y objetivos.
- Sistemas formales de revisión de estrategias, que en principio son llamativos y despiertan interés, pueden generar situaciones conflictivas. No sólo surgen serias dudas acerca de quién está calificado para realizar una evaluación objetiva, sino que la idea toda de la evaluación de las estrategias implica un estilo administrativo que se sustente por "mucho más que meros resultados" y en gran parte va en contra de la filosofía administrativa que actualmente goza de aceptación.

## **7.2. LOS PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:**

Una estrategia es, para nuestros propósitos, un conjunto de objetivos, políticas y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito. Como alternativa, es posible afirmar que las políticas, los planes y los objetivos propios de un negocio expresan su estrategia para enfrentar con un ambiente complejo y competitivo.

Entre las muy diversas pruebas a las que puede someterse una estrategia de negocios se pueden distinguir los siguientes criterios generales:

- Consistencia: La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- Consonancia: La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- Ventaja: La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades. Por lo general, la superioridad competitiva procede de una de tres raíces: Recursos superiores, habilidades superiores y Posición superior.

- **Factibilidad:** La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

Una estrategia que no logre satisfacer uno de más de estos criterios resultará más que sospechosa, pues no será capaz de desempeñar una o varias de las funciones clave para la supervivencia de la empresa. La experiencia previa en un ámbito específico de la industria o en algún otro campo le permitirá al analista agudizar estos criterios, así como añadir otros que sean adecuados para resolver las complicaciones que se presenten.

## **8. ANALISIS DEL ENTORNO:**

El medio ambiente donde se desarrolla una organización o entidad, es el patrón o modelo de todas las decisiones e influencias del medio ambiente que afectan su vida y desarrollo. Las influencias ambientales relevantes para la decisión estratégica operan en la industria a la que pertenece la compañía, la comunidad global de negocios, la ciudad, el país y el mundo. Estas influencias son de carácter tecnológico, ecológico, económico, físico, social y políticos. Sin embargo, en todas estas categorías tiene lugar el cambio en grados diversos; por ejemplo, muy rápido en tecnología, más lento en políticas, etc.

Los cambios en el medio ambiente de los negocios precisan de un monitoreo continuo de la definición de la organización y de lo que es su negocio; de lo contrario, la empresa cometerá errores y acabará por ser obsoleta.

- **Tecnología:** Desde el punto de vista del estratega corporativo, los desarrollos tecnológicos no son sólo los más rápidos, sino los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades para una compañía establecida. Estos desarrollos incluyen los descubrimientos científicos, el impacto del desarrollo de productos relacionados con ellos, las menos dramáticas mejoras en maquinaria y procesos y el avance en la automatización y el procesamiento de datos.

- **Ecología:** Por ejemplo, los centros fabriles eran elegidos siguiendo criterios tales como la presencia de agua para procesos y enfriamiento, el acceso a diversos medios de transporte, y la estabilidad de las condiciones del suelo. Con el aumento en sensibilidad hacia el impacto sobre el medio ambiente físico que provoca la actividad industrial, se vuelve esencial, y a menudo un requisito legal, considerar la expansión planificada, e incluso como la operación continua bajo parámetros cambiantes podría afectar y afectará las condiciones del aire, del agua, la densidad del tráfico, y, en general, la calidad de vida de cualquier área en la que una compañía busque establecerse.
- **Economía y globalización:** Debido a que las empresas están, más habituales a monitorear tendencias económicas que cualquier otro tipo de tendencias, es poco probable que se vean sorprendidas por desarrollos drásticos, tales como la internacionalización de la competencia, el regreso de China y Rusia a establecer relaciones comerciales con el occidente, el desarrollo –más lento de lo proyectado- de los países del Tercer Mundo, la influencia de los Estados Unidos en la demanda y la cultura en los países en desarrollo y la consecuente reacción del nacionalismo, la creciente importancia de las grandes corporaciones multinacionales y las consecuencias de la hostilidad de países anfitriones, la recurrencia de la recesión, y la persistencia de la inflación en todas las fases del ciclo económico. Las consecuencias de las tendencias económicas mundiales necesitan ser monitoreadas con mucho detalle en cualquier industria y compañía.
- **Industria:** A pesar que el medio ambiente industrial es aquel del cual los estrategas de una compañía creen estar mejor enterados, las oportunidades y riesgos que se encuentran en el son a menudo mal interpretados debido a una excesiva familiaridad y una aceptación sin elementos críticos de la relativa posición establecida de los competidores.

- **Sociedad:** El desarrollo social del cual se mantienen al tanto los estrategas incluye fuerzas tan influyentes como la pugna por la igualdad de los grupos minoritarios, la exigencia de oportunidades y reconocimiento por parte de las mujeres a la igualdad de género, los patrones cambiantes de trabajo y ocio, los efectos de la urbanización sobre el individuo, la familia, y el vecindario, el aumento del crimen, el declive de la moral convencional y la cambiante composición de la población mundial.
- **Política:** Las fuerzas políticas importantes para las empresas son similares en su extensión y complejidad, las relaciones cambiantes entre países comunistas y capitalistas (Este y Oeste) y, por otra parte, entre países prósperos y pobres (Norte y Sur), la relación entre la empresa privada y el gobierno, entre los empleados y la administración, el impacto de la planificación nacional sobre la planificación corporativa y global.

Los valores cambiantes de los factores mencionados, conducirán a diferentes expectativas del papel que las empresas deberían desempeñar. Es de esperarse que las empresas habrán de cumplir su misión, no sólo con la economía en el consumo de energía, sino con respecto al grado de sensibilidad ante el medio ambiente ecológico. En todos los campos de la vida, a las organizaciones se les exigirá ser más explícitas acerca de sus metas y también satisfacer las necesidades y aspiraciones (por ejemplo, en cuanto a educación) de sus miembros.

Sea como fuere, el cambio amenaza a todas las estrategias establecidas. Sabemos que una compañía próspera se encuentra inmersa en una variedad de interrelaciones con sistemas más grandes que involucran factores tecnológicos, económicos, ecológicos, sociales y políticos. Si los desarrollos del medio ambiente destruyen y generan oportunidades de negocios, se impone como particularidad para una planeación inteligente, el poseer nociones de instancias específicas relevantes para una compañía en particular. El riesgo y la oportunidad en el último cuarto del siglo veinte exigen a los ejecutivos un agudo interés en los que sucede



fuera de sus compañías. Más que eso, debe diseñarse un mecanismo práctico de seguimiento para los acontecimientos externos que permita vislumbrar beneficios y perjuicios, utilidades o pérdidas potenciales.

Para una empresa que no haya determinado qué es lo que su estrategia exige que se conozca o que no se haya dedicado a la vigilancia sistemática de los cambios que acontecen en su medio ambiente, unas cuantas preguntas que deben tenerse constantemente presentes permitirán hacer notorias las oportunidades y los riesgos.

1. ¿Cuáles son las características esenciales de índole técnica, económica y física de la industria en la que participa la compañía?
2. ¿Qué tendencias, que sugieren cambios futuros en las características técnicas y económicas son observadas?
3. ¿Cuál es la naturaleza de la competencia tanto dentro de la industria como con otras industrias?
4. ¿Cuáles son los requisitos para una competencia exitosa en la industria de la compañía?...
5. Dados los desarrollos técnicos, económicos sociales y políticos que más directamente se aplican, ¿Cuál es el margen de estrategia de que dispone cualquier compañía en esta industria?

#### **9. CAMBIO ESTRATÉGICO:**

el cambio estratégico organizacional supone una decisión que no fue previamente planificada, la estrategia completa, rara vez está consignada por escrito en algún documento o literatura administrativa; es mas, la estrategia puede no existir en la mente del gerente, simple y sencillamente se transmiten por medio de las decisiones que se toman.

Los procesos empleado para llegar a la estrategia son fragmentarios, evolutivos y en gran medida intuitivos. La estrategia real tiende a evolucionar al tiempo que las decisiones internas y los sucesos exteriores se conjugan para concebir un nuevo y ampliamente difundido consenso de acción entre los miembros claves del equipo de la alta dirección de la entidad (líderes).

Asimismo, se ha mencionado que la política y la administración son interdependientes en el sentido de que algunas áreas de la actividad organizacional son en especial sensibles a asuntos políticos. Debido a la existencia de estas áreas se requiere de personas creativas (más en algunas circunstancias que en otras) que sepan cómo transformar un grupo neutral recursos humanos en un conglomerado político comprometido. A estos hombres se les llama líderes, y su profesión es la política.

El liderazgo dispone metas, pero al hacerlo toma en cuenta las condiciones que han determinado de antemano lo que la organización puede hacer y en cierta medida, lo que debe hacer. El liderazgo crea y moldea una organización conformando, en pensamiento, sentimiento y costumbre, las premisas de valor de la política. El liderazgo concilia los empeños internos con las presiones del entorno, y presta mucha atención al modo en que el comportamiento adaptativo genera cambios en el carácter organizacional. Cuando una organización carece de liderazgo, estas tareas no se cumplen de manera adecuada, sin importar qué tan expedito sea el papeleo, y sin importar que tan eficientes sean los canales de comunicación y de mando. Este requerimiento exige la existencia de un constante escrutinio de cómo la cambiante estructura social afecta la evolución de la política.

La relación entre liderazgo y carácter organizacional puede explorarse más de cerca si examinamos alguna de las tareas primordiales cuya ejecución corresponde a los líderes:

1. La definición de la misión y la función institucional, la designación de metas es una labor creativa. Se precisa de una auto evaluación para descubrir los

verdaderos compromisos de la organización, tal como los plantean las necesidades reales internas y externas. La incapacidad de establecer metas y objetivos a la luz de estos compromisos constituye una fuente importante de liderazgo irresponsable.

2. La conformación institucional de propósitos, la labor de un líder no consiste exclusivamente en generar políticas, sino en incorporarlas a la estructura social de la organización. Esta es asimismo una labor creativa. Implica la configuración del "carácter" de la organización, haciéndola sensible a determinados modos de pensar y responder, con el fin de lograr una mayor eficacia en la elaboración y ejecución de políticas, de acuerdo con los dictados y el espíritu de la organización.
3. La defensa de la integridad institucional, el liderazgo de cualquier entidad falla cuando se concentra en la pura supervivencia: la supervivencia institucional, bien entendida, consiste en la preservación de los valores y de la identidad propias. Esta es una de las más importantes y menos comprendidas funciones del liderazgo. Esta área (al igual que la relativa a la definición de la misión institucional) es el sitio en donde el líder de proceder intuitivo y el analista administrativo suelen separarse, y ello debido a que el último no cuenta con herramientas certeras de trabajo para este medio. La falacia de combinación de entidades sobre la base de la asociación "lógica" de las funciones es resultado característica de la incapacidad de dar cuenta de la integridad institucional.
4. La mediación en conflictos internos, grupos internos de intereses surgen de la forma natural en organizaciones de gran envergadura, puesto que la empresa toda es, en un sentido, una entidad política compuesta de un determinado número de suborganizaciones. La lucha generada por intereses en pugna siempre reclama la atención concentrada del líder. Esto es así debido a que la dirección de la empresa como un todo puede ser seriamente

influida por cambios en el equilibrio interno del poder. En su ejercicio del control, al liderazgo le corresponde una doble labor. Se debe obtener el consentimiento de las unidades que integran la organización, con el fin de llevar al máximo la posibilidad de cooperación voluntaria, y, con ello, permitir un amplio margen de representación a los bloques de intereses que surgen en el interior de la organización. Al mismo tiempo, con objeto de gobernar el timón, se debe asegurar la preservación de un equilibrio de poder adecuado para la realización de los compromisos primordiales.

#### **10. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y GLOBAL:**

Ningún trabajo tiene tanta importancia para una empresa como el que desempeña un administrador. Es él quien determina si nuestras instituciones sociales nos brindan servicios adecuados o si, en realidad, desperdician nuestros recursos y talentos. Es tiempo de hacer a un lado la fantasía que enmarca y rodea al ejercicio administrativo, tiempo de estudiarlo y de abordar sus características con principios realistas, a fin de que podamos iniciar la difícil tarea de imprimir mejoras significativas en su desempeño.

La dirección estratégica engloba tres grandes áreas de estudio para el administrador líder:

1. Análisis de estrategias empresariales.
2. Planificación estratégica.
3. Control estratégico.

**Mediante el conocimiento de esta áreas, obtendrá una visión clara sobre:**

##### **a) Proceso de la planificación estratégica:**

- Descripción completa de todos los informes y esquemas de análisis estratégico.
- Documentación formal del diagnóstico.

- Documentación formal de la evaluación.

**b) Análisis del entorno:**

- Tendencias y escenarios.
- Perspectivas y evolución del mercado.

**c) Posicionamiento de la empresa:**

- Análisis de las fuerzas competitivas.
- Factores clave de la industria o sector.
- Puntos fuertes y débiles.
- Posición competitiva de la empresa.

**d) Plan general de la empresa:**

- Misiones, objetivos y metas.
- Ejes estratégicos recomendados.
- Plan de crecimiento.
- Expansión.
- Diversificación
- Políticas a seguir.

**e) Planes por unidades estratégicas y funciones:**

- Plan de producción.
- Plan comercial.
- Plan financiero.
- Plan de administración.

**f) Sistema financiero y de control:**

- Presupuestos, por unidades estratégicas y funciones.
- Resultados y estados de situación financiera.

- Sistemas de control.
- Sistemas de alerta.
- Análisis de desviaciones y medidas preventivas y de acción.
- Rediseño, en su caso del proceso de planificación.

## **11. CONCLUSIÓN:**

En resumen, el administrador líder, ha de tener cinco habilidades relevantes. El como:

1. **Mantener abiertos múltiples canales de información.** Nadie cuestionará la utilidad de un adecuado sistema de evaluación que sugiera distintas perspectivas alrededor de un asunto en particular. Sin embargo, son muy pocos los administradores que dominan esta aptitud, y la literatura administrativa añade poco a nuestro conocimiento de las técnicas que la expresan en la práctica.
2. **Concentrarse en un número limitado de asuntos importantes.** Sin importar lo eficaz que sea un administrador en administrar sus energías y talentos, de manera inevitable se verá envuelto en una serie de tareas poco significativas. El liderazgo activo de una organización requiere de un alto nivel de involucramiento personal, y el involucramiento personal trae consigo actividades que comprometen tiempo y energías, lo que tiene un impacto infinitesimal en la estrategia corporativa. Es por ello que esta segunda habilidad, que es al parecer la más lógica de las cinco que menciono, sea también de muy difícil ejecución.
3. **Identificar los corredores de indiferencia corporativa.** ¿Se infiere aquí que un buen administrador no tiene ideas propias, que se desorienta hasta que su organización propone soluciones, que jamás emplea su autoridad para imponer una propuesta en la organización? No son esas

inferencias lo que se persigue. El mensaje es mas bien que toda buena organización tolerará sólo cierta cantidad de actividades dirigidas desde la cima. El administrador hábil es, por ello, capaz de percibir que tantas ha promover y con qué vigor lo hará.

4. **Dar a la organización una noción de dirección con objetivos abiertos.** Al apuntar esta habilidad debe tener en cuenta que estoy hablando de los más altos niveles administrativos. En niveles inferiores al administrador habrá de expresar por escrito sus objetivos, aunque solo sea para averiguar si son consistentes con la estrategia corporativa.
  
5. **Vislumbrar relaciones y oportunidades entre el flujo de problemas operativos y decisiones.** Para que no se concluya por la mención de esta habilidad, que el buen administrador improvisa en mayor medida que planifica, permítaseme hacer énfasis respecto a que el administrador es un planeador y promueve la planificación entre sus subordinados. Pero resulta interesante el apreciar que a los planeadores profesionales los irrita un buen administrador general. Casi todos se quejan de su falta de visión. Ellos diseñan un plan maestro, pero el presidente (o algún otro ejecutivo) prácticamente lo ignora, o le da un mínimo reconocimiento al seleccionar partes mínimas para su implantación. Para ellos el poder de un plan maestro debería ser obvio para todos, y su implantación debería ser automática. Pero el administrador general sabe que, si bien el plan sea acertado e imaginativo, el trabajo apenas comienza. El largo y penoso camino de la implantación dependerá de su habilidad, y no de la del planeador.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y CONTROL DE GESTION

### 1. INTRODUCCION:

El proceso administrativo se refiere a todas las actividades realizadas para guiar una entidad en un determinado periodo de tiempo; de tal forma que estas actividades u operaciones puedan ser objeto de evaluación y comparación entre una gestión y otra.

mediante este proceso la entidad pretende asegurar la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus metas y objetivos, buscando fundamentalmente la supervivencia y proyección futura de la empresa, dentro el marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

### 2. CONCEPTO Y GENERALIDADES:

“El control puede definirse como el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas”.<sup>6</sup>

Asimismo, se puede mencionar que, “la función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”.

“La planeación y control son actividades inter-relacionadas que tienen aspectos comunes; en vista de que, el proceso de planeación produce un marco de referencia de estrategias, políticas y objetivos para la entidad; consecuentemente, los mecanismos principales con dicho marco. El proceso de control consta de una serie de pasos cuyo propósito es asegurar que el desempeño real se ajuste a lo esperado o bien que los planes sean modificados

---

<sup>6</sup> ROBBINS - COUTLER, “Administración” Sexta Edición, edit. Prentice Hall año 2000



según lo exijan las circunstancias en el proceso de ejecución".

Los sistemas son dinámicos y se controlan a sí mismos por medio de la retroalimentación de información y pueden apreciarse desviaciones a ser corregidas. El proceso de retroalimentación es fundamental porque permite comparar el desempeño con un estándar preestablecido y emprender acciones correctivas.

## 2.1. EL CONTROL DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA AUDITORÍA:

Según el Comité de Normas del Instituto Mexicano de Contadores Públicos: El control interno comprende el plan de organización y la totalidad de los métodos y procedimientos, que en forma ordenada, se adoptan en una entidad, para asegurar la protección de todos sus recursos, la obtención de información financiera y administrativa correcta, segura y oportuna, la promoción de eficiencia operacional y la adhesión del personal a las políticas predefinidas por la dirección.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Comité of Sponsoring Organizations), comisionó un estudio para:

- Establecer una definición común de control interno para atender las necesidades de las diferentes partes.
- Proporcionar una norma para que los negocios y otras entidades puedan evaluar sus sistemas de control y determinar la forma de mejorarlos.

Según el **Informe COSO**: El control interno es un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar *seguridad razonable* relacionado con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad en la presentación de informes financieros
- Efectividad y eficiencia de las operaciones

- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

## **2.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO:**

El entorno de control aporta el ambiente en que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí estos se derivan del estilo del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

- **Entorno de control.-** En núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.
- **Evaluación de los riesgos.-** La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.
- **Actividades de control.-** Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.
- **Información y comunicación.-** Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar gestionar y controlar sus operaciones.

- **Supervisión.-** Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno, de esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

El control interno no es un proceso en serie en que un componente influye exclusivamente en el siguiente, sino un proceso interactivo, multidireccional; en el que prácticamente cualquier componente puede influir y de hecho influye en el otro.

Los sistemas de control interno no son ni deben ser iguales en todos los casos. Las entidades y sus necesidades de control interno varían mucho dependiendo del sector en el que operen, su tamaño, su cultura o filosofía de gestión. Así pues, aunque todas las entidades necesitan cada uno de los componentes para lograr mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad suele asemejarse muy poco al de otra.

Existe una relación directa entre los objetivos (que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir) y los componentes que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos.

### 3. PROPOSITO Y NATURALEZA:

El propósito del sistema de control es coadyuvar al proceso administrativo, a través de información clara y veraz acerca de las actividades llevadas a cabo en una entidad y, mediante la retroalimentación ofrecer en forma oportuna las correcciones que deben adoptarse. De esta manera, el control es un proceso continuo y necesario en la gestión administrativa, ya que con su interacción se logrará dar a la administración una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos.

Los controles tienen la naturaleza de reflejar la estructura organizacional. Siendo como es, el principal medio para la aclaración de las funciones de cada individuo en una empresa, la estructura organizacional revela quien es responsable de la ejecución de planes y de cualquier desviación respecto de ellos. Así mientras más cuidadoso sea el diseño de los controles para que reflejen el punto de la organización en el que recae la responsabilidad sobre las acciones, permitirán mejor que los administradores corrijan desviaciones respecto de los planes.

## 5. PRINCIPIOS DEL CONTROL:

Los principios que orientan las actividades de control pueden ser clasificados en tres grupos:

- Respetto a al propósito y la naturaleza del control
- Respetto a la estructura del control
- Respetto a los componentes del control

### a) Respetto al propósito y naturaleza del control:

- **Principio de propósito u objetivo:** Es dar seguridad razonable a la dirección, al consejo de administración y al resto del personal de una entidad respecto al cumplimiento de los objetivos previamente planificados.
- **Principio de proceso continuo:** Es un proceso efectuado por la dirección, el consejo de administración y resto del personal de una entidad, como una actividad continuada para prevenir desviaciones respecto de los planes y realizar correcciones. Como el caso de la planeación, la base del control debe ser la previsión, es decir, controles dirigidos a futuro. El control solo se justifica si las desviaciones respecto de

los planes (ya sea potencias o reales) son corregidas mediante una planeación, organización, integración de personal y dirección adecuadas.

- **Principio de responsabilidad:** Todos los miembros de una organización tienen una responsabilidad en materia de control interno. Sin embargo la responsabilidad del sistema recae en la dirección y, en primer lugar en el presidente ó director general. Los responsables de las áreas de finanzas y de contabilidad son personas claves en cuanto a la forma en que la dirección ejerce el control. Asimismo, los auditores internos contribuyen a la eficacia continuada del control interno.
- **Principio de eficacia:** Las técnicas y métodos de control son eficaces si sirven para obtener seguridad razonable de que:
  - El Consejo de administración y la dirección disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
  - El Consejo de administración y la dirección obtienen información de estados financieros fiables.
  - El Consejo de administración y la dirección tienen seguridad razonable del cumplimiento de leyes, normas procedimientos aplicables.
- **Principio de eficiencia:** Las técnicas y métodos de control son eficientes si sirven para detectar y aclarar la naturaleza y causas de desviaciones respecto a de los planes con un mínimo de costos u otras consecuencias inesperadas.
- **Principio de control preventivo:** Deben destacarse los valores éticos y morales, de conducta que poseen los administradores porque estos, marcarán la pauta del control de toda la entidad. "Entre más calificados

sean los administradores, mayor será su capacidad para percibir desviaciones respecto de los planes y emprender acciones oportunas para prevenirlas”.

**b) Principios respecto a la estructura del control:**

- **Principio de la planificación:** Determinar objetivos y emprender acciones para conseguirlos son elementos fundamentales del concepto de control. Las acciones pueden consistir en dirigir, guiar restringir, regular o gestionar. Pero para ejercer el control dichas acciones deben ir encaminadas a conseguir unos objetivos preestablecidos. “Es imposible crear un sistema de control interno sin planes”.
- **Principio de la implantación en la organización:** Los mecanismos de control interno son implantados en las organizaciones por los gerentes y otros responsables de la administración, puesto que es atribución de una estructura organizacional definir sistemas de funciones, de esto se deduce que los controles deben diseñarse para tener efectos en la función en la que recae la responsabilidad sobre la ejecución de un plan.

**c) Principios respecto a los componentes del control:**

Los controles internos deben ser adecuados para las empresas, a la medida específica de estas, sin embargo, los elementos componentes de este sistema, serán considerados en mayor o menor importancia en las distintas entidades; éstos componentes: El entorno del control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión conforman a su vez la individualización de las necesidades de los distintos administradores.

- **Principio de normas:** Es un medio para medir y verificar, de forma específica, el comportamiento de las personas responsables de llevar

adelante el control interno, así como también para medir y evaluar un programa resultante de la planeación.

- **Principio de revelamiento de áreas críticas:** Es una diversidad de las empresas y diversificación, que naturalmente debe existir, en la gestión administrativa, el sistema de control interno debe adecuarse con un costo razonable y equilibrado, por lo que es necesario considerar puntos críticos o factores sobresalientes. "sería ocioso e innecesario que los administradores siguiera cada detalle de la ejecución de los planes.
- **Principio de materialidad o importancia relativa:** El sistema de control debe estar diseñado para prevenir o corregir desviaciones respecto a la consecución de los objetivos, considerando aspectos significativos que tienen incidencia en la gestión administrativa.
- **Principio de flexibilidad:** Al igual que una planificación, es sistema de control interno debe ser flexible a situaciones imprevistas que pueden surgir durante el desarrollo de las actividades en una gestión administrativa, por lo que éste sistema debe tener la capacidad de adecuarse a los factores que puedan disuadir el cumplimiento de los objetivos.

## 6. PROCESO DE CONTROL:

El proceso básico de control esta conformado por cuatro fases:

- a) Establecimiento de normas
- b) Medición y conocimiento del desempeño con base en esas normas
- c) Comparación entre los resultados reales y la planeación.
- d) Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

a) **Establecimiento de normas:** El primer paso del control es establecer planes, y para que éstos se cumplan existen normas que se implementan en el proceso administrativo de las empresas. Las normas son criterios de desempeño que inducen a las políticas y procedimientos que son implantados para todas las actividades que deben desarrollarse en una entidad. Por tanto, constituye el punto de referencia para la evaluación del rendimiento de los planes y la consecución de los objetivos.

El establecimiento de normas esta relacionado con la forma de actuar de la dirección, con el estilo de gestión, con la filosofía y cultura organizacional, con la visión, misión y valores corporativos.

Estas normas están descritas en manuales o documentos para comunicar e informar, a toda persona involucrada con la consecución de los objetivos, así como al entorno.

El establecimiento de normas es un proceso que conlleva riesgo y es de mucha responsabilidad. En todas las entidades existen normas de todo tipo, de tal forma que alguna de ellas puede ser contraproducente o contradictoria, es por ello, que el consenso de la dirección con el resto de personal, además de un análisis del pasado así como de las circunstancias actuales, son factores muy importantes en establecimiento de estas normas.

La normatividad en una empresa es el patrón de conducta de todos sus componentes y constituye la referencia para la evaluación del cumplimiento de los objetivos, es decir, es la referencia o base para un control interno eficaz.

b) **Medición y conocimiento del desempeño:** Si las normas son adecuadamente trazadas y si se dispone de medios para determinar con toda precisión que hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado se facilita enormemente.



Se ha mencionado que el establecimiento de normas es una tarea compleja, no que da a lugar a que existan actividades urgentes o improvisadas que se desarrollan en una determinada gestión de la entidad y que no están normadas o reglamentadas, complicando de esta manera el proceso de evaluación del desempeño, que tendría que considerar otros factores y mecanismos adicionales que sean útiles para restablecer la coherencia, entre los planes de la entidad. Para ser eficaz el control implica particular atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base en los planes.

Debe existir un criterio bastante amplio para evaluar el desempeño, considerando alternativas de instrumentación de las correcciones, mejoramiento en las actividades y funciones de los integrantes de la empresa que se encuentran destinadas a la consecución de los objetivos.

- c) **Comparación de los resultados reales con los estándares previstos en la planeación:** Consiste en la evaluación del rendimiento como una medida de eficiencia en el empleo de recursos para generar bienes o servicios con aquellos que fueron planificados con el propósito de determinar el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar. En todas las actividades se puede esperar cierto grado de variación en términos de rendimiento; por lo tanto es recomendable determinar un rango de variación aceptable; las desviaciones que exceden dicho rango se consideran significativas y requieren la atención de los gerentes.
- d) **Corrección de las desviaciones:** La corrección de las desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas".

La corrección de las desviaciones puede realizarse mediante:

El rediseño de los planes

- Reasignación de deberes y responsabilidades en las diferentes funciones
- Una mejor y eficiente dirección

## 6. ACTIVIDADES DE CONTROL:

Las actividades de control se encuentran presentes en diferentes momentos del proceso administrativo; ya sea antes de comenzar con una actividad, mientras esta se encuentre en marcha o después que la misma ha terminado. En el primero se trata de un control preventivo o anterior a la acción; en el segundo de **control concurrente** y en último caso se habla del control correctivo o posterior a la acción.

**6.1. Control preventivo:** El control preventivo es anterior a la acción, intenta prevenir los problemas previstos y está dirigido hacia el futuro. La clave de los controles preventivos o anteriores a la acción consiste en emprender la acción administrativa antes que se presente el problema; permite a la gerencia prevenir los problemas, en lugar de tener que remediarlos mas tarde. Estos controles requieren información oportuna y precisa.

**6.2. Control concurrente:** Este tipo de control se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando. Cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes de que estos se vuelvan excesivamente costosos.

La forma mas conocida de control concurrente es la supervisión directa; cuando un gerente supervisa directamente las actividades de un subordinado,

puede vigilar simultáneamente o concurrentemente las acciones del empleado y corregir los errores a medida que estos surjan.

**6.3. Control posterior:** Denominado también control correctivo, se realiza después de que la actividad ha llegado a su término, este tipo de control es el más popular (tradicional) y se basa generalmente en la retroalimentación.

La principal desventaja de este tipo de control es que cuando el gerente recibe la información, el daño ya está hecho.

## MARCO LEGAL

### 1. INTRODUCCION:

Al desarrollar el presente trabajo se tomará en cuenta las normas legales aplicables a la gestión universitaria y consecuentemente no referimos a la Ley 1178 cuyo contenido básico es el siguiente:

Todo servidor público, sin distinción de jerarquía, debe responder por los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados y de la forma y resultados de su aplicación, como parte de las obligaciones inherentes al proceso de administración gubernamental.

Para el efecto, las entidades públicas están en la obligación de establecer los sistemas de administración, de información, y control interno adecuados para lograr la transparencia de la gestión y en consecuencia, generar y transmitir información útil oportuna, pertinente, confiable, comprensible y verificable.

Los servidores públicos que manejan los recursos para cumplir la programación de operaciones y servicios gubernamentales a su cargo, están obligados a presentar información ante quienes deben responder por los resultados de su gestión, la cual deberá contener los datos y análisis necesarios para saber si los objetivos y metas de las entidades públicas se están alcanzando dentro de los criterios de economía y eficiencia y si los recursos públicos se han administrado correctamente.

### 2. LEY DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN, FISCALIZACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL LEY Nº1178

La Ley 1178 es una disposición legal promulgada el 20 de julio de 1990 comprende 8 Capítulos y 55 Artículos que determinan los conceptos y criterios fundamentales de administración y control que se deben aplicar en todas las

entidades del Sector Público; también regula el Régimen de Responsabilidad por la Función Pública.

Los Sistemas de Administración y Control, constituyen el **deber ser** y la Responsabilidad por la Función Pública se origina cuando **no se cumplió el deber ser**.

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LA LEY 1178:**

a) Es una Ley de carácter principista

- Ley Marco (general)
- Norma Básica
- Norma Específica

b) Tiene carácter Instrumental:

Brinda instrumentos (sistemas) para la ejecución de cualquier política gubernamental.

c) Posee un enfoque sistémico:

Señala las relaciones de interdependencia de los diferentes sistemas definidos en la Ley.

### **4. OBJETIVOS:**

Los objetivos de la Ley 1178 se resumen en los siguientes aspectos:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas y prestación de servicios y los proyectos del Sector Público.

- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, sino también de la forma y los resultado de su aplicación.
- d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

##### 5. ÁMBITO DE APLICACIÓN:

Las prescripciones de la Ley 1178 son aplicables a todas las entidades del sector público sin excepción.

- Presidencia y Vicepresidencia de la República.
- Los ministerios y las entidades sobre las cuales ejercen tuición.
- Unidades administrativas de la Contraloría General de la República, Cortes Electorales, Banco Central, Superintendencias, Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Gobiernos Departamentales, **Universidades**, Gobiernos Municipales, las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos nacional, departamental y local, y toda persona jurídica donde el Estado tenga mayoría del patrimonio.
- Las unidades administrativas de los poderes Legislativo y Judicial, conforme a sus propios objetivos, planes y políticas, en el marco de la independencia y coordinación de poderes.
- Todas otra persona no comprendida en los puntos anteriores, cualquiera sea su naturaleza jurídica, que reciba recursos del Estado para su inversión o funcionamiento, se beneficie de subsidios, subvenciones,

ventajas o exenciones, o preste servicios públicos no sujetos a libre competencia.

## **6. SISTEMAS DE LA LEY 1178:**

Esta Ley establece un proceso lógico en la administración del Estado, señalando sistemas para planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de las entidades, de tal forma que los bienes y servicios que estos presten a la comunidad sean los mejores en términos de volumen, calidad y costo.

La estructura de esta norma legal es la siguiente:

### **a) Sistemas Programar y Organizar las Actividades:**

- Organización de Operaciones
- Organización administrativa
- Presupuesto

### **b) Sistemas Para Ejecutar las Actividades Programadas:**

- Administración de Personal
- Administración de Bienes y Servicios
- Tesorería y Crédito Público
- Contabilidad Integrada

**c) Sistemas Para Controlar la Gestión Pública:**

- Control Interno
  - Previo
  - Posterior
- Control Externo

En el presente trabajo, se da mayor prioridad a los sistemas de control gubernamental y en consecuencia se desarrolla a continuación los aspectos generales y en algunos casos específicos de la auditoría gubernamental.



## AUDITORIA GUBERNAMENTAL

### 1. INTRODUCCION:

Según las prescripciones de la Ley 1178, todo servidor público, sin distinción de jerarquía, deberá responder por los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados y de la forma y resultados de su aplicación, consecuentemente, el principal instrumento que coadyuva a este proceso es sin duda la auditoría gubernamental.

### 2. DEFINICION:

La Auditoría Gubernamental es un examen objetivo, independiente, imparcial, sistemático y profesional de las actividades financieras, administrativas y operativas ya ejecutadas por las entidades del Sector Público con la finalidad de:

- a) Verificar el grado de eficiencia y eficacia de los sistemas de administración y de los controles internos implantados.
- b) Opinar sobre la confiabilidad de los registros contables y operativos.
- c) Dictaminar sobre la razonabilidad de los Estados Financieros
- d) Evaluar los resultados de las operaciones en términos de eficiencia y economía

La auditoría gubernamental coadyuvará en el mejoramiento de la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; en la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos; de los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión y en la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado.

## **2.1. SENTIDO CONSTRUCTIVO DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL:**

El enfoque de la auditoría gubernamental será eminentemente constructivo orientando sus acciones a mejorar los sistemas administrativos y de control interno de las entidades públicas y procurar la efectividad, economicidad y eficiencia de las operaciones ejecutadas, mediante la formulación de recomendaciones específicas.

La auditoría gubernamental procurará fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente las decisiones y las políticas de gobierno, mejorar la transparencia de la gestión pública y promover la responsabilidad de los servidores públicos no solo por la asignación y forma del uso de los recursos que les fueron confiados, sino también por los resultados obtenidos.

El auditor mantendrá una actitud positiva en el ejercicio de sus funciones.

## **2.2. RELACIONES DEL AUDITOR GUBERNAMENTAL Y EL PERSONAL DE LAS UNIDADES AUDITADAS:**

El auditor mantendrá una relación franca, correcta y educada con el personal de la unidad auditada al realizar su trabajo e informará a sus principales funcionarios y servidores sobre los objetivos, el desarrollo del trabajo, las conclusiones, los resultados obtenidos y las fechas estimadas para la culminación de la auditoría.

## **3. EFECTIVIDAD, EFICIENCIA Y ECONOMIA:**

La efectividad o eficacia, está dirigida a determinar el grado en que se han logrado los objetivos o metas programadas.

La eficiencia se aplica para determinar la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, con referencia a los estándares de rendimiento o las medidas de comparación preestablecidas, tanto internas como externas. La

eficiencia se relaciona con la productividad, generando valor agregado mediante la utilización adecuada de los recursos de las entidades.

La economía o economicidad, es orientada a establecer si los recursos invertidos han sido razonables para alcanzar los objetivos.

### **3. CONCEPTOS IMPORTANTES RELACIONADOS CON LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL:**

#### **3.1. CONFIABILIDAD Y RAZONABILIDAD:**

La confiabilidad es una condición requerida para los registros contables y operativos, la información financiera y de gestión y los procedimientos de control interno implantados en una entidad, programa o proyecto, para que los usuarios puedan, sobre dicha base, adoptar decisiones.

La razonabilidad, es la calificación que otorga el auditor a la información financiera y/o de gestión de una entidad, programa o proyecto objeto de la auditoría cuando esta se presenta libre de errores significativos.

#### **3.2. ERROR, IRREGULARIDAD Y ACTOS ILEGALES:**

- Errores, son aquellas imprecisiones, declaraciones incorrectas y omisiones de cifras no intencionadas en los registros y en la información.
- Irregularidades, son las declaraciones incorrectas y omisiones de cifras intencionales en los registros e información que pueden incluir datos fraudulentos y malversación de fondos.
- Actos ilegales, son las violaciones a las leyes o reglamentos que pueden tener un efecto directo o indirecto en la determinación de los montos incluidos en la información examinada. Fraude, es un tipo particular de irregularidad que implica el uso del engaño para obtener una ventaja injusta o ilegal.

### **3.3. IMPORTANCIA RELATIVA:**

La determinación de la importancia relativa, materialidad o significatividad en la auditoría gubernamental se refiere a la magnitud o naturaleza de una distorsión en la información que, de manera individual o acumulada, en el contexto de las circunstancias existentes, hace probable que el juicio de un individuo que utilice la información se vea influenciado, o una decisión se vea afectada a consecuencia de la mencionada distorsión.

Los juicios sobre la importancia relativa se toman a la luz de las circunstancias del entorno e involucran obligatoriamente consideraciones tanto de cantidad como de calidad. Lo señalado es aplicable a cualquier tipo de auditoría.

### **4. PROPOSITO DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL:**

La auditoría gubernamental coadyuvará en el mejoramiento de la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; en la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos: de los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión y en la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado.

### **5. RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN:**

Consiste en evaluar la información sobre las actividades y operaciones que realiza una entidad, proyecto o programa con el fin de conocer su complejidad, magnitud e importancia para determinar el tipo de auditoría a practicar.

### **6. AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL:**

Es el examen profesional objetivo, sistemático de las operaciones y actividades realizadas por una entidad, proyecto o programa para determinar el grado de cumplimiento y eficacia de:

- a) Los sistemas utilizados para programar, organizar, ejecutar y controlar las operaciones.
- b) La información producida por los sistemas y su pertinencia, confiabilidad y oportunidad.
- c) La reglamentación básica de cada sistema y su implantación.
- d) La normatividad secundaria emitida por cada entidad.
- e) Los mecanismos de control interno previo y posterior incorporados en los sistemas.

Este análisis o evaluación forma parte de la auditoría de los registros contables y operativos, de la auditoría financiera y de la auditoría operacional, pero también puede ser realizada de manera específica o exclusiva. Los auditores deben incluir en su informe los comentarios sobre los resultados de la evaluación y las recomendaciones pertinentes para mejorar la eficacia y la eficiencia de dichos sistemas.

Cualquiera que sea la clase de auditoría gubernamental que se practique, incluirá la evaluación de los sistemas de administración y de los mecanismos de control incorporados a ellos, como base fundamental para determinar la naturaleza y el alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar o para identificar las áreas débiles o críticas de la entidad proyecto o programa.

## **7. AUDITORIA DE LOS REGISTROS CONTABLES Y OPERATIVOS:**

Esta modalidad de auditoría consiste en la revisión de los registros contables y operativos de una entidad que no prepara estados financieros básicos (por ser parte de la administración central o una división o componente de otra entidad y que no requiere de una sistema contable independiente. Tal revisión tiene como propósito determinar si dichos registros son confiables de acuerdo con las

normas básicas y secundarias de los sistemas de administración gubernamental que los regulan y con el grado de eficacia de los controles internos incorporados en ellos, emitir una opinión al respecto y formular un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorarlos.

#### **8. AUDITORIA FINANCIERA:**

Consiste en el examen profesional, objetivo y sistemático de los estados financieros de una entidad proyecto o programa para determinar si los mismo, en su conjunto, fueron preparados de acuerdo con los principios y normas dictados por el Órgano Rector del Sistema de Contabilidad Integrada o de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, de ser necesario, a fin de emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados de situación financiera o de flujo de fondos, de cambios en el patrimonio y de la información complementaria.

#### **9. AUDITORIA OPERACIONAL:**

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones de una entidad, proyecto, programa, sus unidades integrantes u operaciones específicas, para determinar su grado de efectividad, economía y eficiencia, formular recomendaciones para mejorar dichas actividades y emitir un informe respecto a las operaciones evaluadas.

Asimismo, podemos indicar que, es el examen del flujo de transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativa a través de proponer las recomendaciones que se consideren pertinentes o necesarias.

## **10. AUDITORIA ADMINISTRATIVA:**

Consiste en la verificación, examen y evaluación de las actividades, tareas y operaciones administrativas no financieras; que han sido realizadas para comprobar si el personal se encuentra cumpliendo con los deberes de función o responsabilidades a los que se encuentra obligado de acuerdo a los cargos que desempeñan.

Tiene como objetivo detectar deficiencias e irregularidades que el personal a cometido en el desarrollo de sus funciones para recomendar medidas correctivas necesarias con la finalidad de mejorar la gestión administrativa que propenda a la eficiencia funcional.

La auditoría administrativa logra determinar el grado de confiabilidad de la administración en su ejercicio de control directo sobre los recursos humanos y materiales, al establecer si los planes y metas propuestas por la empresa o entidad fueron logrados. Se determina si el personal cumple con sus funciones de conformidad con las normas internas, los principios y la técnica de la administración.

## **11. AUDITORIA ESPECIAL:**

La auditoría especial o por excepción, es el examen realizado en cualquier momento, sobre una operación o grupo de operaciones específicas de una entidad, proyecto, programa o una parte de su información financiera, con un fin determinado.

## **12. AUDITORIA ESPECIALIZADA:**

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de las operaciones y resultados obtenidos para determinar su grado de efectividad, economía y eficiencia, formular recomendaciones para mejorar la gestión y emitir un informe de auditoría en relación a las siguientes especialidades:

- a) Auditoría Ambiental.
- b) Auditoría de Programas y Proyectos de Inversión.
- c) Otras Auditorías Especializadas.

### **13. AUDITORIA INTEGRAL:**

Es el enfoque de auditoría gubernamental orientado al análisis de operaciones, actividades, proyectos, programas, unidades o áreas de una entidad, grupo de entidades o sectores, para evaluar el logro de las metas y objetivos en función del grado de economicidad y eficiencia con que son alcanzados, cubriendo además el examen de regularidad y financiero que sean pertinentes.

La auditoría integral tiene como propósitos fundamentales, medir los beneficios económicos y sociales logrados en relación al costo monetario de los recursos humanos y materiales utilizados, en comparación con los estándares de desempeño o indicadores de beneficio para la sociedad; emitir un informe respecto de la rentabilidad social y formular recomendaciones para mejorar la responsabilidad financiera, administrativa y de gestión.

### **14. TIPOS DE INFORMES:**

como resultado del trabajo realizado por el auditor gubernamental, se emitirán los correspondientes informes de auditoría; los mismos, por la naturaleza de los hallazgos que consignan, pueden ser informes con indicios de responsabilidad o simplemente informes que consignan recomendaciones al los sistemas de información y control implantados en la entidad.

Ambos tipos de informes, deben seguir un procedimiento preestablecido según las resoluciones de la Contraloría General de la República.

En caso de los informes con indicios de responsabilidad (administrativa, ejecutiva, y/o civil), en primera instancia debe emitirse el informe preliminar con



todos los formalismos que requiere su elaboración, que consigne además el Dictamen Legal para que posteriormente, se someta a un proceso de aclaración según las prescripciones de los artículos 39 y 40 del D.S. N° 23215 y una vez agotado el procedimiento anterior corresponde la emisión de un nuevo informe, denominado Complementario que nuevamente debe ser objeto de un análisis de carácter legal para su correspondiente Dictamen, finalmente debe ser puesto en conocimiento de la Máxima Autoridad Ejecutiva y consecuentemente remitido a la Contraloría General de la República en tres ejemplares originales y/o fotocopias legalizadas para su evaluación y seguimiento.

En caso de los informes de auditoría que consignent indicios de responsabilidad penal, los mismos deben ser remitidos a la Máxima Autoridad Ejecutiva y a Asesoría Jurídica de la entidad para que en coordinación conjunta determinen el envío ante la autoridad legal competente para su correspondiente investigación y procesamiento, prescindiéndose de proceso de aclaración.

Los informes que consigna recomendaciones a los sistemas de información y control interno de la entidad, deben ser preparados en doble ejemplar para su envío a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad y a la Contraloría General de la República. El informe que se envíe a la Máxima Autoridad Ejecutiva, debe llevar adjunto, los Formatos 1 y 2, relacionados a la Aceptación e Implantación de las recomendaciones formuladas por el auditor; estos últimos deberán ser devueltos al auditor gubernamental firmados por los responsables de las áreas o unidades auditadas y la Máxima Autoridad Ejecutiva para su posterior seguimiento; su incumplimiento podría ocasionar la determinación de responsabilidades..

## **15. ESTRUCTURA DE LOS INFORMES DE AUDITORIA:**

### **1. Estructura de los informes en general:**

- Destinatario

- Fecha
- Orden de trabajo
- Objetivos
- Alcance
- Metodología
- Resultados del examen
- Hallazgos
- Conclusiones y Recomendaciones
- Opinión de los funcionarios responsables
- Firma
- Anexos al Informe (\*)
- Opinión del Asesor legal (\*)

(\*) solamente en caso de los informes preliminares que consignan indicios de responsabilidad.

## **2. Estructura del informe complementario:**

- Destinatario
- Fecha
- Orden de trabajo
- Objetivos
- Alcance
- Metodología
- Resultados:
- Resumen claro y conciso de las observaciones que originaron indicios de responsabilidad en el informe complementario

- Breve descripción de la forma en que debería efectuarse el descargo y señalar con precisión los documentación a ser presentada por los involucrados.
- Evaluación de descargos
- Resumen sucinto de las justificaciones de los involucrados y el detalle de la documentos presentados en calidad de descargos
- Conclusiones de la evaluación
- Recomendaciones
- Opinión del Asesor legal
- Firma
- Anexos al Informe

#### **16. DESARROLLO DE LOS HALLAZGOS DE AUDITORIA:**

Los hallazgos deben ser redactados de una manera clara y concisa que permita al lector tomar conocimiento apropiado de las mismas y que no generen dudas; para ese propósito, los mismos deberán ser redactados de una forma crítica, sistemática y profesional, en consecuencia deben cumplir con los siguientes atributos:

##### **Condición:**

Es la situación actual encontrada por el auditor respecto a una operación, actividad o transacción; Constituye una situación que existe, ha sido determinada y documentada durante la auditoría.

### **Criterio:**

Es la norma con la cual en auditor mide la condición, son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual; son las normas que deben utilizarse para ejecutar una operación o la actividad.

### **Causa:**

Es la razón fundamental (o razones fundamentales) por la cual ocurrió la condición o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma; Es la razón que ha provocado un desempeño o comportamiento negativo o adverso. La identificación de las causas de los problemas, contribuye a que los auditores preparen recomendaciones constructivas con respecto a acciones correctivas.

### **Efecto:**

Son las consecuencias reales o potenciales que surgen de la comparación entre la condición y el criterio. El efecto mide esas consecuencias. Generalmente, los efectos están constituidos por desvíos de en las operaciones, ineficiencias, ineficacias o por el incumplimiento en el logro de las metas y objetivos planificados. Resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada.

### **Conclusiones:**

Son inferencias lógicas o deducciones sobre la auditoría ejecutada basadas en las características y circunstancias de los hallazgos y representan las evaluaciones del auditor sobre los efectos de dichos hallazgos.

### **Recomendación:**

Son medidas que se consideran apropiadas para corregir áreas –problema y/o mejorar las operaciones y actividades.

## AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL

### 1. INTRODUCCION:

Las Unidades de Auditoría Interna, constituyen el principal componente del sistema de control interno posterior, evalúa el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y sus controles, determina la confiabilidad de los registros y estados financieros, analiza los resultados y eficiencia de las operaciones.

Según las prescripciones del artículo 15 de la Ley 1178, no participan en ninguna otra operación ni actividad administrativa.

### 2. DEFINICION:

Es el examen practicado por auditores dependientes, que se encuentran como personal contratado, nombrados y permanentes, que forman parte de la organización interna y cuya labor está sujeta a las Normas Profesionales y Legales pertinentes, Normas Estatutarias y Reglamentos Internos de la empresa o entidad.

La oficina o unidad de auditoria interna es el órgano de control y no participará en ninguna otra operación, ni actividad administrativa y dependerá de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, formulando y ejecutando con independencia sus actividades; generalmente de acuerdo a un plan anual.

### 3. AUTORIDAD INMEDIATA SUPERIOR LINEAL:

La Máxima Autoridad Ejecutiva

### 4. AUTORIDAD INMEDIATA SUPERIOR FUNCIONAL:

El Directorio de la Entidad

La Contraloría General de la República, por ser una Unidad periférica de la misma.

**5. UNIDADES BAJO SU DEPENDENCIA:**

Ejerce dentro el ámbito de su competencia autoridad funcional sobre toda la entidad.

**6. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:**

- Evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos.
- Determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros
- Analizar los resultados y la eficiencia de las operaciones.

La Unidad de Auditoría Interna, no participa en ninguna otra operación ni actividad administrativa y dependerá de la MAE, ejecutando o formulando con total independencia el programa de sus actividades.

**7. FUNCIONES:**

- Elaborar planes anuales de auditoría y remitir a la Contraloría General de la República, previa aprobación de la MAE.
- Ayudar y orientar a los ejecutivos para el mejor cumplimiento de sus responsabilidades a través de la identificación de deficiencias y formulando recomendaciones para corregirlas.
- Evaluación permanente de los mecanismos de control que forman parte del sistema de control interno, en cuanto a su concepción y funcionamiento.

- Auditoría financiera para emitir su opinión sobre la confiabilidad de la información contenida en los estados financieros y los registros contables que los sustentan.
- Exámenes especiales.
- Evaluación de los sistemas de administración y control gubernamental
- Auditoría operativa, orientado al examen de las operaciones o actividades de una entidad para determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía con las que fueron cumplidas.
- Seguimiento de las recomendaciones de auditoría; que consiste, en la evaluación del grado en que se han cumplido con las recomendaciones de auditoría y superado o solucionado las observaciones realizadas en los exámenes anteriores.
- Auditorías integrales.
- Revisar, analizar e informar para fines administrativos y financieros internos, sobre los estados financieros de la entidad.
- Comprobar la existencia real de los bienes de la institución y verificar la vigencia de los derechos y obligaciones o acreencias.
- Evaluar los sistemas de control interno administrativos y contables
- Controlar el cumplimiento de las políticas, metas y objetivos de la institución
- Aplicar correctamente las normas de auditoría gubernamental (NAG) y las normas de auditoría interna; en forma supletoria las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS), además de los instructivos provistos o emanados de la Contraloría General de la República.

- Practicar auditorías de acuerdo a cronogramas establecidos, a requerimiento de las autoridades y otras sorpresivas.
- Asesorar a las autoridades superiores, aspectos relativos a su conocimiento.

## **8. TIPOS DE INFORMES:**

Las Unidades de Auditoría Interna, podrán emitir los resultados de sus exámenes, de acuerdo a las características de los hallazgos y en forma independiente, para los siguientes tipos de auditoría:

### **a) Auditoría de los Sistemas de Administración y Control (SAYCO):**

Examen para determinar el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas existentes para programar, organizar y ejecutar las operaciones y actividades de la entidad, los sistemas de información, la reglamentación de cada sistema y los instrumentos de control interno incorporados en cada sistema.

### **b) Deficiencias de Control Interno:**

Informe que emite como resultado de una evaluación de control interno, considerando los siguientes aspectos fundamentales: conciencia de control, segregación de funciones, desviación gerencial, competencia de personal, protección de activos y registros y sistemas e instalación del procesamiento electrónico de datos.

### **c) Auditorías Especiales:**

Consiste en exámenes sobre aspectos específicos que pueden incluir áreas: contable, financiera, operacional, presupuestaria, administrativa, etc., de cuyos resultados, pueden derivarse diferentes tipos de responsabilidades, administrativa, civil, penal y ejecutiva.



**d) Seguimiento de recomendaciones:**

Los resultados del seguimiento de la implantación de recomendaciones sobre hallazgos, aceptados y programados en el POA.

Asimismo, de corresponder, se mencionará en los mismos la aplicación de las responsabilidades.

**9. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL SISTEMA DE CONTROL GUBERNAMENTAL:**

La auditoría interna es un importante instrumento de gerencia, que permite al máximo ejecutivo obtener información oportuna sobre la eficiencia y efectividad de los sistemas de administración y control, así como el mejoramiento de dichos sistemas mediante las recomendaciones que formula en sus informes.

La auditoría interna es parte integral del Sistema de Control Interno Gubernamental y componente principal del Sistema de Control Gubernamental. Por lo tanto, utiliza una metodología similar a la empleada en la auditoría externa gubernamental.

**10. ACEPTACIÓN DEL TRABAJO DE OTROS AUDITORES:**

La auditoría externa aplicada por la Contraloría General de la República utilizará los resultados de las evaluaciones realizadas por los auditores internos y por las firmas privadas o profesionales independientes de auditoría, como una fuente importante de información para cumplir los objetivos de la auditoría y cubrir el alcance del examen.

La utilización de los informes y papeles de trabajo de la auditoría interna y de la auditoría externa (independiente), estará sujeta a la comprobación de las siguientes cualidades al realizar el examen: independencia, capacidad técnica, calidad profesional y documentación sustentatoria suficiente.

**11. RESPONSABILIDAD DE LA MAXIMA AUTORIDAD DE CADA ENTIDAD  
RESPECTO DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL:**

La máxima autoridad ejecutiva instruirá a los niveles administrativos respectivos sobre:

- a) La entrega oportuna de registros, estados financieros y sus notas explicativas y la información financiera y operativa complementaria para la auditoria.
- b) Dar acceso a las dependencias, operaciones y archivos de la documentación que sea requerida.
- c) La asignación de espacio físico e instalaciones adecuadas y seguras para el equipo de auditoria.
- d) Mantener una actitud positiva y de apoyo para ejecutar la auditoria.

Asimismo, emitirá y suscribirá el "Certificado de Gerencia" o "Carta de Representación" y otra documentación necesaria a solicitud del auditor gubernamental encargado del trabajo.

## EL SISTEMA UNIVERSITARIO Y LA UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRES"

### 1. INTRODUCCIÓN:

De conformidad con el artículo 185 de la Constitución Política del Estado, el organismo central que rige el desarrollo de las actividades universitarias, es el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana **C E U B**. Esta entidad planifica, programa y coordina el desenvolvimiento de las universidades en función del Plan Nacional de Desarrollo Universitario y ejecuta las disposiciones del Congreso Nacional de Universidades y las Conferencias, en estricta sujeción al Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana.

El **CEUB** representa a la Universidad Boliviana ante los poderes del Estado; así como ante organismos nacionales, internacionales universidades nacionales y extranjeras, instituciones relacionadas con la educación superior y ante cualquier instancia con la que la universidad requiera relacionarse; en el ámbito de las prescripciones del artículo 185 de la Constitución Política del Estado.

El **CEUB** depende directamente del Congreso Nacional de Universidades y las Conferencias Nacionales; asimismo, tiene una dependencia funcional interuniversitaria.

Ejerce autoridad lineal sobre toda su estructura orgánica interna y funcional sobre todas sus dependencias internas; así como sobre todas las universidades del sistema en labores de integración, programación, coordinación, ejecución y evaluación.

Entre las funciones básicas del **CEUB**, se encuentran la de ejecutar las Resoluciones de los Congresos y Conferencias de la Universidad Boliviana e impulsar, programar, coordinar y gestionar las acciones tendientes a brindar apoyo específico a los requerimientos del Desarrollo Nacional y Universitario.

Las funciones específicas, se encuentran resumidas en los siguientes puntos:

- a) Supervisar el fiel cumplimiento del Estatuto Orgánico, Reglamentos y otras disposiciones aprobadas por los Congresos y Conferencias de la Universidad Boliviana.
- b) Coadyuvar para que la organización y funcionamiento de las universidades se ajusten a las normas establecidas.
- c) Coordinar las actividades de enseñanza – aprendizaje, investigación, interacción y administración de las universidades, en función de las políticas de educación superior definida por los congresos y conferencias.
- d) Presentar al Congreso Nacional de Universidades y a las Conferencias, proyectos, planes y programas de educación superior, conforme a las necesidades inmediatas y mediatas del desarrollo económico, social y cultural del país.
- e) Establecer relaciones institucionales con las distintas entidades públicas y privadas del país, especialmente con los poderes del Estado; así como con los organismos internacionales a nombre y en representación de la universidad boliviana.
- f) Fomentar las relaciones que tiendan a establecer acuerdos y convenios de carácter nacional e internacional a favor de las universidades.
- g) Mantener relaciones con las instituciones de cultura y educación superior reconocidas por la universidad boliviana.
- h) Coordinar y evaluar la organización y desarrollo de los planes, métodos y rendimientos del proceso de enseñanza – aprendizaje en las universidades y proponer a los organismos nacionales y regionales medidas indispensables para su reajuste y actualización.

- i) Estudiar y analizar los mecanismos y procedimientos que faciliten una eficaz coordinación con los ciclos inferiores de enseñanza, de acuerdo con lo dispuesto por la última parte del artículo 177 de la Constitución Política del Estado, para instituir el sistema integrado de la educación en todos sus niveles.
- j) Promover la investigación científica y el desarrollo tecnológico en las universidades y coordinarlas con las que efectúen otras entidades públicas y/o privadas, de acuerdo a las necesidades regionales y nacionales.
- k) Promover la extensión universitaria, coordinando con las universidades autónomas la ejecución de programas de acción cultural, participación e integración popular y comunicación social.
- l) Estudiar permanentemente la situación económica y administrativa de las universidades, realizar gestiones para crear nuevos recursos y sugerir ajustes orgánicos funcionales, a fin de elevar sus ingresos y capacidad operativa en relación con sus crecientes necesidades.
- m) Gestionar ante los poderes públicos la entrega oportuna de los recursos económico – financieros y otros acordados a favor de las universidades.
- n) Formular programas y proyectos de intercambio académico entre las universidades, así como con otros organismos de educación superior.
- o) Convocar a Conferencias Nacionales Ordinarias, Extraordinarias y Reuniones Técnicas de las Universidades, de acuerdo a lo establecido en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana y previa consulta con ellas.
- p) Realizar gestiones a solicitud de los Rectores y/o Presidentes de la CUB, CUD y FULES.

- q) Elaborar su respectivo Reglamento Interno para su aprobación por la Conferencia Nacional de Universidades.
- r) Planificar actividades y elaborar su presupuesto para su aprobación por la Conferencia Nacional de Universidades.
- s) Designar a su personal técnico y administrativo.
- t) Presentar informe de sus labores a los Congresos y Conferencias, para su aprobación o rechazo.

## **2. ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS":**

El génesis de la Universidad de La Paz se encuentra en el capítulo 2º del Decreto Supremo del 25 de octubre de 1830, firmado por el Gran Mariscal Andrés de Santa Cruz y el titular del Ministerio del Interior que incluía también el ramo educacional, Don Mariano Enrique Calvo; aclarando que el primer artículo se refiere a la Universidad de Chuquisaca; en el cual se refiere la erección en el Colegio de Ciencias y Artes del Departamento de La Paz de una Universidad Menor que se denominará Universidad de La Paz, con los correspondientes honores y privilegios, debiendo ser su local, el del colegio y su capilla, el lugar para sus funciones literarias.

Dicho decreto tiene las siguientes disposiciones:

- Se erige en el Colegio de ciencias y Artes del departamento de La Paz, una Universidad Menor que se tendrá como incorporada a esta capital y gozará de los correspondientes honores y privilegios.
- Se denominará la Universidad de La Paz, su local será el Colegio y su Capilla el lugar destinado para sus funciones literarias.

- Estas se contraerán a las detalladas en el artículo 3°. Y en la colación de grado menores desde Licenciado hasta el último.
- Se podrán conferir grados en las facultades y ciencias siguientes: Derecho Público, Jurisprudencia o Derecho Patrio, Ciencias Eclesiásticas, Medicina, Matemáticas, Lenguas, Bella Literatura y Filosofía. Los que quisieran serlo en las últimas enumeradas desde las Matemáticas, tendrán el Título de Profesor, los que en las superiores el de Licenciado a Bachiller según el que elijan.
- Constará de Protector, Cancelario, Vicecancelario, Celador, Fiscal, Secretario, Catedráticos y Bedel.
- El protector será el Prefecto del Departamento, el Cancelario el Presidente de la Corte Superior para las materias profanas y para las eclesiásticas el Deán de la Catedral.

Esta flamante universidad, no podrá conferir el grado de Doctor, pero sí las menores de Licenciado, Bachiller y Profesor.

Sus fundadores fueron José María Dalence, Presidente de la Corte y Cancelario para los grados civiles, abnegado patriota de la Guerra de la Independencia y que después fue Presidente de la Corte Suprema; el Deán José Agustín Fernández de Córdova, alto dignatario de la Iglesia, Obispo in Partibus de la Diócesis de Santalía, Cancelario para los grados Eclesiásticos el Dr. José Manuel Loza.

En ejecución o cumplimiento de este Decreto Supremo, que al crearse después la Universidad Mayor de San Andrés fue expresamente derogado el 30 de noviembre de 1830; esto es, a los cinco días de haber sido dictado; se reunieron el Presidente de la República Mariscal Andrés de Santa Cruz y Calahumana, el Rector del Colegio Seminario Canónico José Manuel Gregorio Indaburu, el rector del Colegio de Ciencias y Artes Dr. José Manuel Loza y catedráticos de los mismos establecimientos, suscribiendo el siguiente documento:

“Considerando que la ciudad de La Paz por los elementos de su riqueza e ingente población, por tener en su seno una Corte de Distrito Judicial, ser cabeza del Obispado y por su distancia de Chuquisaca, bien era acreedora a poseer un establecimiento que había ansiado desde tiempos atrás, la universidad que por su misma etiología denota una escuela pública donde se enseñan todas las ciencias y artes literales que fuese útil y necesario cultivarlas y que para ello ha sido justamente destinado el Colegio de San Simón de Ayacucho, donde se versan actualmente bajo de cátedras formales las ciencias y artes que siguen: Jurisprudencia, Economía Política, Matemáticas, Idiomas Castellano Latino y Francés, Taquigrafía Música y Dibujo, acuerda fundar la UNIVERSIDAD MENOR DE SAN ANDRÉS, para cuyo objeto suscriben la siguiente:

### ACTA

“En la muy noble y muy ilustre ciudad de La Paz a los treinta días del mes de noviembre de mil ochocientos treinta años, reunidos los doctores de este muy ilustre claustro, declara inauguradas oficialmente las faenas de esta Universidad Menor de San Andrés, que fuera creada por S.E. el Presidente de la República mediante el Decreto Supremo del veinticinco de octubre del año que cursa. Igualmente el muy ilustre Claustro se hace un deber en dejar constancia de su agradecimiento al señor Presidente don Andrés de Santa Cruz por su talento administrativo demostrando hacia la organización reciente de nuestra instrucción, al haber erigido este distrito universitario”.

“Los infrascritos, haciendo juramento determinan trabajar por la pronta elevación de categoría de esta Universidad Menor al cargo de Mayor solicitando para el caso las cartas respectivas que les confieren las distinciones y privilegios que le serán propios para su uso y jerarquía”.

Para dejar constancia de esta inauguración y de los acuerdos adoptados, firmamos al pie en testimonio de suma sacrosanta verdad. Andrés de Santa Cruz,



José Manuel Indaburu, Dr. Avelino Vea Murguía, José Manuel Loza, Crispín Díez de Medina, Manuel José de Asín, Juan de la Cruz Cisneros, Eusebio Gutiérrez, Dr. Coello P., Martín Cradón, Fermín Eyzaguirre”.

Posteriormente el 25 de julio de 1930 se promulga el Estatuto de Educación Pública que establece la Autonomía Universitaria; el 11 de enero de 1931 el gobierno convoca al referéndum popular y el pueblo aprueba la Autonomía Universitaria, que esencia significa la independencia ideológica respecto a cualquier gobierno, la capacidad de dotarse de normas, designar a sus autoridades, la libre administración de sus recursos, el co-gobierno en el que participan los estudiantes y docentes, la designación de catedráticos por concurso de méritos y examen de competencia, la libertad de cátedra y la diversificación profesional.

La autonomía universitaria ha permitido a la Universidad Mayor de San Andrés constituirse en la principal casa de estudios superiores del país y generadora del 85% del conocimiento científico y tecnológico del país.

Actualmente la UMSA se constituye en la universidad mas grande del país y una de las mas importantes de Latinoamérica, en la gestión 2001, la población estudiantil llegó a 67.178 estudiantes; cantidad de alumnos que la ubica como la universidad que cuenta con el mayor número de alumnos.

**2. POBLACIÓN ESTUDIANTIL, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y CARGA HORARIA DE LA UMSA POR FACULTADES**

(Al 31 de diciembre de 2001)

<u>FACULTAD</u>	<u>CANT. DE ALUMNOS</u>	<u>PERSONAL ADMINIST.</u>	<u>CARGA HORARIA</u>
CS. ECONOMICAS Y FINANCIERAS	12.876	54	15.568
HUMANIDADES Y CS. DE LA EDUC.	9.558	43	21.312
CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS	8.976	37	9.424
CIENCIAS SOCIALES	6.588	38	13.728
INGENIERIA	5.183	100	28.400
CIENCIAS PURAS Y NATURALES	5.007	106	20.240
MEDICINA	4.943	114	31.920
TÉCNICA	3.838	52	18.512
ARQUITECTURA Y ARTES	3.456	38	11.808
AGRONOMIA	2.544	38	7.056
ODONTOLOGIA	1.744	29	7.328
CS. FARMACEUTICAS Y BIOQUIM.	1.635	36	7.376
CIENCIAS GEOLOGICAS	432	19	3.824
PLAN MAGISTERIO	398		
ADMINISTRACION CENTRAL		398	
DIRECC. Y COORD. POSTGR. CIDES		9	2.224
INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL		6	
TELEVISIÓN UNIVERSITARIA		48	
<b>TOTAL</b>	<b>67.178</b>	<b>1.165</b>	<b>198.720</b>

### 3. FINES Y OBJETIVOS:

La misión de la Universidad Boliviana, se encuentra definida en el Plan Nacional de Desarrollo Universitario, para enfocar la formación profesional, los objetivos de la investigación, la ciencia y la cultura hacia la sociedad como fuente receptora.

La misión encomendada a la Universidad es: formar y capacitar sólidos profesionales y científicos de pensamiento crítico, reflexivo y mentalidad creadora, con un sentir ético y de alta sensibilidad social, desarrollando ciencias y aplicando, transformando e innovando tecnología multidisciplinaria con óptimos niveles de calidad y compatibilidad.

Profesionales orientados a recuperar la participación directa en la solución de problemas que aquejan a la región y al país, replanteando un modelo un modelo académico apropiado a la enseñanza y al aprendizaje, a la investigación y a la interacción social.

Estableciendo que el conocimiento no tiene fines mercantilistas; por tanto, la Universidad debe salir del academicismo aislado, para ubicarse en el contexto que la realidad actual impone.

La misión de la universidad, debe estar encaminada a reducir la pobreza, el analfabetismo, el hambre y la contaminación del medio ambiente, buscando políticas que faciliten el ingreso a la universidad de los grupos étnicos o pueblos indígenas marginados hasta ahora, insertando una verdadera interacción social en los planes curriculares y los proyectos de investigación.

En este contexto, la universidad como institución educativa ligada al conocimiento científico y consustanciada con la realidad y problemática del medio social, debe asumir una posición crítica y de reordenamiento interno, para enfrentar esta nueva realidad. En este sentido, dentro de la estructuración del

Plan Nacional de Desarrollo Universitario y del Plan Quinquenal de cada universidad, el Sistema Universitario Nacional, debe definir políticas para reconducir sus procesos institucionales, académicos y administrativos internos, orientados a contribuir en la estructuración de la visión de futuro para la región y la sociedad en su conjunto, de manera que sienta sus bases en el desarrollo social, justicia, equidad y respeto a la identidad cultural de los pueblos; garantizando un desarrollo humano sostenible. Dentro de este marco general, se ha definido la misión para poder a través del eje de la investigación y la extensión universitaria promover, genera y difundir los conocimientos, para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad en su conjunto.

#### **4. RECURSOS DE FUNCIONAMIENTO:**

Como todas las universidades públicas del país, la Universidad Mayor de San Andrés con cuatro fuentes de financiamiento, de las cuales, el tesoro General de la Nación aporta la suma mas cuantiosa.

La primera fuente corresponde a los ingresos provenientes por la coparticipación tributaria, regulada de conformidad a las prescripciones del numeral II del artículo 19 de la Ley de Participación Popular N° 1551 del 20 de abril de 1994. La misma que asigna el 5% de los ingresos nacionales a las universidades públicas del país.

La segunda fuente, es la subvención ordinaria que otorga el gobierno a través del TGN como un complemento a la coparticipación.

La tercera fuente, corresponde a subvenciones extraordinarias cuando la universidad recibe menos dinero del presupuestado; por ejemplo, a través de las transferencias de bienes inmuebles y otros créditos fiscales.

La cuarta fuente, está constituido por los ingresos propios que genera al institución por los servicios prestados a la comunidad, presentación de proyectos,

venta de matrículas, legalizaciones de documentos, venta de formularios, valores y timbres universitarios, cursos de cuarto nivel o postgrado; asimismo se encuentran dentro de este grupo, los ingresos provenientes de donaciones y los convenios de cooperación internacional.

## 5. ESTRUCTURA ORGANICA:

La Asamblea General Docente Estudiantil, es la expresión soberana de la Universidad Mayor de "San Andrés" y se reúne en situaciones de extrema gravedad; cuando la autonomía universitaria y las libertades democráticas se encuentren en peligro.

Los órganos de gobierno de la UMSA son:

- a) El Congreso Institucional Interno.
- b) El Honorable Congreso Universitario

El Honorable Consejo Universitario está conformado por autoridades universitarias y delegados de las organizaciones docentes; haciendo entre ambos paridad con los representantes estudiantiles.

El Sindicato de Trabajadores de la UMSA acredita a su delegado titular con derecho a voz en todos los temas y con derecho a voto en los que conciernen a su sector.

Las máximas autoridades ejecutivas y de representación de la UMSA son el Rector y Vicerrector.

Según el departamento de Planificación y Coordinación, se ha elaborado un organigrama que muestra la organización de la Estructura Orgánica de la Universidad Mayor de "San Andrés", misma que se muestra en el Anexo adjunto.

## **6. SISTEMAS Y ADMINISTRACION:**

Considerando las prescripciones del art. 3ro. de la Ley 1178, la universidades públicas se encuentran contemplados en los alcances de la mencionada Ley; aspecto que concuerda con los artículos 152 y 155 de la Constitución Política del Estado; en consecuencia todos los sistemas establecidos por la Ley 1178 deben ser implantados en la universidad Mayor de "San Andrés"; los que se refieren a:

### **a) SISTEMAS PARA PROGRAMAR Y ORGANIZAR ACTIVIDADES:**

1. Programación de operaciones
2. Organización administrativa
3. Presupuestos

### **b) SISTEMAS PARA EJECUTAR LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS:**

1. Administración de personal
2. Administración de Bienes y servicios
3. Tesorería y crédito publico

### **c) SISTEMA DE INFORMACION SOBRE LA GESTION Y LA CONTABILIDAD INTEGRADA:**

1. Sistema de información sobre la gestión
2. Sistema de contabilidad integrada
3. Sistema integrado de información financiera

### **d) SISTEMAS PARA CONTROLAR LA GESTION PUBLICA Y EL CONTROL GUBERNAMENTAL:**

1. Objetivos del control gubernamental
2. Componentes del control gubernamental
  - 2.1. Control interno

- 2.1.1. Control interno previo
- 2.1.2. Control interno posterior
- 2.2. Control externo posterior
  - 2.2.1. Auditoria externa C.G.R.
  - 2.2.2. Auditoria externa, Firmas de auditoria externa

## 7. RECURSOS HUMANOS:

Los recursos humanos con los que cuenta la UMSA se compone de Personal Docente y Personal Administrativo; ambos regidos por su correspondiente reglamento específico implantando de esta manera el Sistema de Administración de Personal prescrito por la Ley 1178; aclarando que, según las prescripciones de la Ley N° 2104 del 21 de junio de 2000 se modifica los parágrafos III y IV del art. 3ro. de la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público de la siguiente manera:

III. Las carreras administrativas en los Gobierno Municipales, **Universidades Públicas**, Escalafón Judicial del Poder Judicial, Carrera Fiscal del Ministerio Público, Servicio Exterior y Escalafón Diplomático, Magisterio Público, **se regularán por su legislación especial** aplicable en el marco establecido en el presente estatuto.

IV. Los servidores Públicos dependientes de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Servicios de Salud Pública y Seguridad Social, estarán solamente sujetos al Capítulo III del Título II y al Título V del presente Estatuto.

**CAPITULO III**

**MARCO PRACTICO**



## ANALISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD

### 1. INTRODUCCIÓN:

Esta actividad consiste en análisis de situación y oportunidad de la entidad, formulación de estrategias, planificación de gestión y formulación de un plan estratégico. En este caso, referido al proceso de planificación y desarrollo de actividades académicas, investigación e interacción social de la UMSA.

### 2. EL CONTEXTO UNIVERSITARIO:

Todas las entidades sin considerar su características particulares, desarrollan sus actividades en diferentes contextos; en consecuencia, se puede decir que, contexto es un tipo de situación dentro de la cual es posible encontrar estructuras particulares, relaciones de poder, procesos, ambientes competitivos, etc.

Las actividades universitarias, también se desarrollan en un contexto determinado por diferentes los diferentes factores; que pueden ser: económicos, políticos y sociales.

### 3. ANALISIS DEL ENTORNO:

Para fines de definición de estrategias, es necesario analizar las tendencias del entorno en general en las se encuentra la Universidad Mayor de San Andrés y las influencias del medio ambiente que afectan su vida y desarrollo; estas influencias son de carácter político, económico, social y tecnológico.

- Entorno Político, El desarrollo de las actividades académicas universitarias se ve afectada por las decisiones y políticas gubernamentales relacionadas a educación superior, mediante la creación

de mecanismos de control y subordinación; la correlación de las fuerzas políticas, la complejidad de las relaciones cambiantes entre los diferentes países, el impacto de la planificación nacional sobre la educación superior.

- Entorno Económico, Las consecuencias de la hostilidad económica que afronta la UMSA, respecto a la recesión, la persistencia de la inflación en todas las fases del ciclo económico; las consecuencias de las tendencias económicas mundiales (la globalización de la economía), etc.
- Entorno Social, El desarrollo social de nuestro país, la exigencia de oportunidades y reconocimiento de los sectores marginados; los efectos del crecimiento urbano sobre el individuo, la familia, la sociedad y el Estado y la cambiante composición de la población mundial.
- Entorno Tecnológico, El desarrollo tecnológico no solo es rápido, sino son los mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades para la UMSA.

#### **4. ANALISIS ORGANIZACIONAL:**

##### **4.1. ANALISIS FODA:**

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre una entidad, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la entidad y el entorno en cual compete o desarrolla sus principales actividades.

El análisis FODA se enfoca solamente hacia los factores claves para el éxito de la entidad; resaltando las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes; una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la entidad; aspectos sobre los cuales los administradores tienen algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el medio y las amenazas que debe enfrentar la entidad en su entorno.

Aquí el administrador debe desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Los resultados del análisis FODA para la Universidad Mayor de San Andrés, puede resumirse en los siguientes aspectos:

### **FORTALEZAS:**

En este sector se describen las habilidades y atributos competitivos que permiten a la UMSA alcanzar oportunidad generadas por el entorno.

- Autonomía Universitaria
- Democracia Universitaria
- Tradición, prestigio y acreditación universitaria

- Recursos Humanos altamente calificados
- Capacidad Instalada
- Postgrados en Ciencia del Desarrollo y otras áreas
- Medios de comunicación
- Vinculación internacional
- Reconocimiento nacional e internacional

#### **DEBILIDADES:**

Actividades y funciones en las cuales la UMSA tiene dificultades para satisfacer los requerimientos de la sociedad o enfrentar a la competencia.

- Ejercicio distorsionado del cogobierno y autonomía universitaria.
- Aislamiento de la Universidad
- Insuficiencia de recursos económicos e inadecuada distribución de los mismos.
- Falta de compromiso institucional de la comunidad universitaria.
- Estructura curricular desactualizada. ✓
- Estructura y marco normativo pesado, desactualizado y deficiente.
- Proceso de enseñanza tradicional y atrasada.
- Carencia de sistemas de planificación y evaluación.

- Inadecuada priorización de la investigación y postgrado.
- Insuficiente desarrollo de la investigación.
- Pérdida de liderazgo y convocatoria social.
- Ausencia de política universitaria y desarrollo integral.
- Falta de programas de capacitación interna para docentes y administrativos.
- Contratación de personal docente al margen del Reglamento de Personal Docente.
- Contratación de docentes a tiempo completo, cuando estas personas ejercen la profesión a tiempo completo en otras entidades públicas y/p privadas.
- Contratación de profesionales jubilados en calidad de docentes.
- Bajos porcentajes de docentes con postgrado.
- Bajos índices de titulación en algunas carreras.

### **OPORTUNIDADES:**

Se describen las posibilidades generadas por el entorno del sistema universitario.

- Posibilidades de suscribir convenios de cooperación con sus pares nacionales e internacionales.

- Posibilidades de prestar o vender servicios técnicos y asesoramiento a la comunidad.
- Demanda y expectativa social por los servicios de educación, investigación e interacción ofrecidos por la universidad.
- Cobertura generada por las transformaciones políticas, económicas y sociales ocurridas en el país.
- Posibilidad de participación en los planes de desarrollo regional y nacional.
- Posibilidad de obtener financiamiento interno y externo para proyectos específicos.
- Presencia de instituciones internacionales que promuevan el desarrollo del sistema universitario.

### **AMENAZAS:**

Son las situaciones de riesgo presentadas por los cambios en el entorno universitario.

- El Neoliberalismo regional.
- Políticas restrictivas y antipopulares que afectan la educación superior.
- Presiones del gobierno que afectan a la universidad.
- El contenido de la Ley de Reforma Educativa, respecto a la educación superior.

- Inversión de valores éticos y morales en la comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto.
- Masificación estudiantil.
- Reducción y saturación del mercado profesional, para algunas especialidades y profesiones.
- Falta de regulación de actividades académicas de las universidades privadas.
- Campaña de desprestigio del gobierno y de las entidades privadas en contra de la universidad pública.

#### **5. IDENTIFICACION DE RIESGOS:**

Considerando los resultados del diagnóstico realizado mediante las técnicas antes citadas (PEST y FODA) y correlacionados con las actividades rutinarias de la UMSA, se puede deducir que los principales riesgos que enfrenta nuestra superior casa de estudios son los que a continuación se detallan:

- Atentados contra la autonomía universitaria.
- Ausencia o ineficacia de los mecanismos de control interno en las áreas administrativas y operativas.
- Estructura administrativa y procedimientos de operación inadecuados
- Inconsistencia y fragilidad en el sistema de valores éticos y en la integridad tanto individual como colectiva de la población universitaria (estamento docente, estudiantil y administrativo).

- Acciones deshonestas como práctica regular en determinadas áreas.
- Negligencia en la ejecución de funciones y escaso rendimiento
- Ocupaciones complementarias sin conocimiento ni consentimiento de la UMSA o la realización de labores ajenas a sus funciones en horarios de trabajo.
- Uso de información privilegiada o confidencial para fines impropios
- Uso de activos fijos en beneficio propio
- Nepotismo
- Reducción del acatamiento de las políticas, normas y procedimientos con incidencia en la consecución de los objetivos institucionales
- Deterioro de la imagen institucional ante la sociedad
- Deterioro en la calidad de formación profesional

## **6. ESTRATEGIAS Y CAMBIO:**

Con el propósito de sobrellevar los riesgos mencionados y/o bajarlos a niveles aceptables se plantean las siguientes estrategias:

1. Diseño e implementación de la nueva estrategia de gestión, incluye las actividades diseñadas para mejorar las actividades académicas y controlar los procesos de administración académica.



2. Implantar un proceso de evaluación permanente y continua con las técnicas y procedimientos de una auditoría de gestión, muy al margen de las actividades cotidianas desarrolladas por la Unidad de Auditoría Interna de la UMSA.
3. Incorporar a la auditoría de gestión como una actividad monitoreada por el Departamento de Planificación.
4. Algunas actividades administrativas y operativas realizadas por dependientes de la UMSA, podrían ser desempeñadas mas eficientemente y/o más efectivamente por otras personas dependientes de otras entidades (out-sourcing); tercerizando dichas labores, liberando a la administración universitarias, para enfocar sus esfuerzos a su actividad principal o central, que es la formación académica de los estudiantes.

## CAPITULO IV

**PROPUESTA**

## EN LAS ACTIVIDADES DE GESTION ACADÉMICA

### 1. INTRODUCCIÓN:

Considerando que la educación superior en el sector público soporta severas presiones para mejorar la calidad de la formación profesional, el propósito del presente trabajo es dotar a las unidades académicas de un instrumento general que coadyuve al proceso de control de calidad a través de la implantación de las auditorías especiales en las diferentes unidades académicas, induciendo a mejorar la calidad de la formación de los profesionales en las diferentes áreas de aplicación; consiguientemente, contribuir a la solución de problemas del país, diseñando instrumentos de recolección y análisis de información para su validación posterior y aplicación inmediata.

Este instrumento de apoyo denominado auditoría de gestión académica, permitirá que se lleven a cabo procesos estratégicos y operacionales con transparencia, eficiencia, eficacia y economía; una adecuada administración de recursos humanos y administración de los sistemas de información.

En consecuencia las diferentes unidades académicas de la UMSA estarán en capacidad de promover y desarrollar técnicas gerenciales, metodológicas y estratégicas, a través de las actividades académicas, investigación e interacción; buscando la formación integral del capital humano (intelectual) del país; que pueda desarrollar sus actividades profesionales en la entidades del sector público y/o privado.

Habiéndose efectuado un diagnóstico de diferentes unidades sujetas a estudio, mediante las metodologías FODA y PEST, se identificaron factores

- Insuficiente orientación vocacional y una interpretación equivocada del significado del ejercicio profesional
- Universidades privadas que captan la demanda con fines lucrativos
- Dudosa calidad en la condiciones en que se desarrollan los programas académicos.
- Profesionales que no responden a las necesidades del país
- Formación profesional mercantilista
- Falta de temáticas transversales como de investigación e interacción social
- Limitaciones generada por el gobierno, las normas y reglamentos promulgados
- Políticas universitarias respecto a la unidad académica
- Limitaciones financieras

#### **4. RESPUESTAS A LOS PROBLEMAS**

La respuesta a los problemas, se basará en contribuir a resolver los problemas de la gestión académica, Adoptando nuevos lineamientos en la educación superior; mormando las condiciones de apertura y funcionamiento de nuevas carreras que respondan a las necesidades del país, con el propósito de reforzar la articulación intersectorial e interinstitucional (integración de la universidad con la sociedad).

El planteamiento consta de las siguientes fases:

- **Crear el entorno:** Este proceso se lleva a la necesidad de crear una nueva visión de la organización, consiguiendo el apoyo de las autoridades superiores; formulando planes y proporcionando la capacitación necesaria; asimismo, requiere la identificación de procesos centrales, nombrando equipos responsables de realizar los programas; debiendo comunicarse la visión y los objetivos, las necesidades de mejora y el plan para alcanzarlos.
  
- **Analizar, diagnosticar y rediseñar los procesos:** mediante la auditoría de gestión académica, se pueden identificar los resultados y vinculaciones de los procesos, analizando los procesos existentes con el propósito de cuantificar las medidas correctivas, diagnosticar la situación en el proceso mismo de su ejecución, rediseñar los procesos de manera sistemática, revisando los requerimientos técnicos o ratificando los existentes.
  
- **Reestructurar la unidad académica:**
  - Contratar y promover empleados apropiados, sobre la base de sus valores y código de ética personal.
  - Realizar evaluaciones objetivas y continuas del desempeño de labores.
  - Crear un ambiente de trabajo positivo y que los empleados sintieran sentimientos positivos sobre la unidad académica, mediante el reconocimiento a su rendimiento laboral.
  - Hacer pruebas piloto orientados al trabajo en equipo y poner en marcha las nuevas estrategias relacionadas
  - Ejecutar las estrategias.

## **5. INSTRUMENTOS Y MECANISMOS PARA LA TOMA DE DECISIONES:**

Entre los principales instrumentos de toma de decisión se encuentran los resultados del control de gestión; estos resultados, tienden a eliminar barreras para alcanzar decisiones efectivas; ampliando las posibilidades de disminuir el riesgo y la incertidumbre; asociando las decisiones con las competencias esenciales.

Asimismo, la auditoría de gestión coadyuva a la administración de riesgos propios de la actividad académica monitoreando todo proceso administrativo y/o académico valorando tanto la presencia como el funcionamiento de los componentes del sistema de administración académica y la calidad de su desempeño.

La auditoría de gestión debe constituirse en una actividad u operación normal y recurrente al interior de la unidad académica; la misma que se debe desempeñar en forma separada y en base al tiempo real de ejecución de las actividades académicas y administrativas, reaccionando de manera dinámica frente a las condiciones cambiantes del entorno.

## EN LOS SISTEMAS DE GESTION

### 1. ESTRUCTURA:

Considerando la estructura orgánica de la unidad académica, es de suma importancia conseguir un ambiente positivo de trabajo donde el control pueda ser llevado a cabo de una forma continua y permanente; eliminando la resistencia natural a su ejecución y fortaleciendo los componentes de los mecanismos de control; cuyos resultados llevarán a eliminar los factores negativos y/o adversos a la organización.

Si todos los dependientes (empleados) de la unidad académica fueran siempre cuidadosos y éticos, los controles no serían necesarios; sin embargo, esta situación es una utopía; en consecuencia, es una responsabilidad muy importante del gerente académico mantener un entorno consciente de control, a través de un sistema efectivo de controles internos administrativos en sus actividades y/o operaciones, respaldados por políticas formales y procedimientos debidamente difundidos entre todos los miembros de la unidad.

Se debe definir las líneas de autoridad y responsabilidad, a través de la elaboración, aprobación e implantación de los manuales de funciones, debidamente compatibilizados con las normas universitarias como con las normas de administración y control gubernamental; buscando de esta manera una estructura apropiada y dinámica que responda a las múltiples exigencias de la comunidad universitaria; que no limiten las innovaciones ni el cambio.

## 2. RECURSOS HUMANOS:

El personal debe ser competente, confiable y ético; debiendo el gerente académico atender los requerimientos multiculturales de los mismos y de la unidad académica en su conjunto; brindando criterios lógicos para el manejo de una fuerza de trabajo diversa; fortaleciendo la capacidad para atraer, desarrollar y mantener su personal; en vista de que, los factores que influyen en el comportamiento del ser humano son, el aspecto genético, psíquico y ambiental.

El factor genético estaría fuera de control del gerente académico; mientras que se puede influir parcialmente sobre el comportamiento psíquico de la persona; en cambio, sí se puede influir directamente sobre el factor ambiental en el que el individuo desarrolla sus actividades.

Para generar un ambiente cordial y productivo, entre otros se debe difundir la misión y visión de la institución e integración de la misma a las acciones ejecutadas y por ejecutarse; aportando los elementos necesarios para el desarrollo de habilidades personales.

## 3. CULTURA ORGANIZACIONAL:

La cultura ejerce una influencia poderosa sobre la percepción, el comportamiento y rendimiento individual y de la organización; en consecuencia el gerente académico debe:

- Reforzar la identidad de la Institución en el contexto de la misión y visión de unidad académica, estableciendo objetivos estratégicos



- Impulsar el trabajo en equipo
- Fomentar la tolerancia
- Responder con flexibilidad a las presiones
- Orientarse hacia las metas y objetivos de la unidad y de la comunidad universitaria.
- Fortalecer los canales y el contenido de la comunicación
- Promover un clima de respeto y compromiso con la institución
- Buscar el desarrollo conjunto del personal y de la propia unidad
- Propugnar por el ejercicio de una ética basada en valores
- Crear una conciencia clara de del valor del ser y del deber ser

#### 4. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS:

Es necesario fomentar el desarrollo de los valores y la filosofía moral entre los recursos humanos con las que cuenta la Unidad Académica; coadyuvando a incrementar la responsabilidad para con la comunidad universitaria y consecuentemente con la sociedad en su conjunto; promoviendo la creación y seguimiento de Códigos de Ética que recojan los valores y reglas que deben asumir y compartir todos los miembros de la unidad académica, donde se resalte principalmente:

- La paciencia, serenidad
- Afabilidad

- Responsabilidad social
- Honestidad e independencia
- Intuición e inspiración
- Respeto
- Generosidad
- Integridad
- Rectitud, Honradez, justicia, verdad
- Compromiso con la institución
- Resultados y Responsabilidad
- Servicio
- Sacrificio
- Justicia
- Excelencia
- Espíritu de equipo (cooperación)

##### 5. POLÍTICAS:

Entre las principales políticas que debe adoptar las diferentes unidades académicas se pueden mencionar a las siguientes:

- a) Deben contar con un sistema de auto-evaluación institucional continua, que permita determinar nuevos estándares de eficiencia y en su caso elevar los existentes y lograr un posicionamiento sobre la base de un proyecto institucional.
- b) Se recomienda reestructurar los mecanismos de toma de decisiones, legislación y establecimiento de objetivos de desarrollo integral.
- c) Es necesario impulsar a la unidad académica al liderazgo efectivo en los diferentes áreas del conocimiento y desarrollo social, cumpliendo su rol histórico que le asignó la sociedad.
- d) Abrir canales de comunicación con toda la comunidad para considerar las ideas y aspiraciones de los estudiantes y de la población.
- e) Fortalecer los post-grados, frente a la competencia; sin dejar de lado los requerimientos de los pregrados; estableciendo una clara diferenciación entre docencia e investigación.
- f) Promover las actividades creativas y de investigación por medio de incentivos (financieros y medios materiales) para la participación de docentes y estudiantes.
- g) Fortalecer las actividades de extensión e interacción universitaria para con la sociedad, como una actividad de primera importancia,
- h) Impulsar el intercambio, institucional e interfacultativo, aportando soluciones a los constantes y complejos problemas resultante del desarrollo económico, técnico, científico y productivo.

- i) Profundizar las relaciones internacionales y brindar apoyo a programas de intercambio para el fortalecimiento académico.
- j) Mejorar los sistemas de información para el control de gestión sobre la base del desarrollo de indicadores internos de gestión.
- k) Mejorar los sistemas de administración de personal implantando una efectiva carrera administrativa; llevando a cabo una racionalización del personal no académico.
- l) Mejorar su posicionamiento frente al Estado y las instituciones para mantener su liderazgo y formulando políticas universitarias susceptibles de aplicación por el Estado.

## **6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN:**

Es necesario implantar un sistema de comunicación ascendente, descendente (vertical, siguiendo la cadena de mando) y transversal (u horizontal, cuando se estable entre miembros de igual nivel); aspecto que implica que el gerente académico transmita mensajes claros y precisos a todo el personal sobre la importancia de todos y cada uno en el sistema de control y el proceso de cambio; mediante reuniones periódicas y comunicaciones escritas.

Asimismo, se debe mantener una línea de comunicación externa con la comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto; quienes, podrán aportar información sobre la calidad del servicio que se brinda; por ejemplo, toda unidad académica debe contar con una página WEB para brindar información a la sociedad nacional e internacional; mediante la

misma captar las diferentes sugerencia que podrían generarse por este medio; llevando a la unidad académica a una mejor posición.

## 7. SUPERVISIÓN:

Los Gerentes Académicos son responsables de emprender procesos de supervisión y monitoreo que valoren tanto la presencia de los riesgos propios o inherentes a de sus actividades como del funcionamiento de los componentes de la unidad y la calidad de su desempeño en el tiempo.

Consecuentemente, se recomienda efectuar una constante evaluación del funcionamiento de los mecanismos de control implantados en la unidad académica; mediante una constante supervisión durante la realización de las diferentes actividades programadas; con el propósito de detectar debilidades, errores, e irregularidades durante y con posterioridad a la ejecución de las mismas.

Con el propósito de permitir asegurar razonablemente, el logro de los objetivos de la Unidad académica; aclarando en forma reiterativa que, es responsabilidad del Gerente Académica implantar los mecanismos de control y supervisión.

## ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

### 1. INTRODUCCION:

El personal de la unidad académica es un recurso clave, que sabe muchos sobre sus procesos, en ese sentido, es imprescindible asignarle deberes y responsabilidad claras y delimitadas; de acuerdo con su capacidad; en consecuencia, el papel de la dirección es fundamental para que los recursos humanos (docentes y administrativos) actúen en función a las exigencias de la comunidad universitaria y la sociedad.

### 2. DIRECCIÓN:

La dirección colegiada de la unidad académica es la responsable de fijar la misión, visión, metas, objetivos y políticas; el gerente académico, es el responsable de ejecutarlas y lograr los fines y propósitos predeterminados; en este proceso se deberá definir los lineamientos que guíen al personal en cuanto a su integridad y valores éticos; actividad que necesariamente deberá se supervisada.

Asimismo, es responsabilidad de la dirección implantar los correspondientes mecanismos de control interno y asegurarse de su eficiente aplicación

### 3. DIFUSIÓN DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE GESTIÓN:

Considerando que las metas son los resultados cuantitativos deseados y nos llevan a la consecución de la eficacia operativa y que los objetivos son los resultados cualitativos deseados por la Institución, que nos llevan a la consecución de la eficiencia operativa, la difusión de las metas y objetivos, considerando la visión y misión de la unidad académica, es una actividad

imprescindible a ser desarrollada por el gerente académico, quien debe hacerlas conocer a todo el personal bajo su mando.

#### **4. RECONOCIMIENTO DE DERECHOS:**

Considerando que el derecho de una persona es el conjunto de facultades que posee una persona para obrar lícitamente con objeto de conseguir un bien que está asegurado por una norma jurídica natural o positiva; consecuentemente, es obligación del Gerente Académico reconocer esa facultad inalienable del personal bajo su mando, mediante la difusión del Reglamento Interno de Personal Administrativo y Docente.

#### **5. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD:**

Un elemento importante para alcanzar la eficiencia y eficacia esperada, es que todo el personal asuma plenamente sus responsabilidades, considerando que todos y cada uno de ellos son responsables por sus actos y consecuentemente deberán rendir cuenta sobre los mismos y de los resultados de su gestión; lo que implica, responder ante si mismos y frente a terceros; y en proceso, juega un papel importante el ambiente control.

El ambiente de control y la aplicación de los mecanismos de control, se fortalecen en la medida en que los recursos humanos de la unidad conocen con propiedad sus deberes y responsabilidades, desarrollando su propia iniciativa para enfrentar diversas situaciones problemáticas actuando en un marco limitado por la autoridad le fue delegada.

En consecuencia, la obligación de que el personal lleve a cabo un trabajo dado, encomendado por un superior, amerita el reconocimiento de sus

responsabilidad; es decir que todos, tienen que tener una cierta responsabilidad, en mayor o menor grado, conforme al lugar que ocupan en la estructura orgánica de la unidad académica; aclarando que la responsabilidad no se delega.

La autoridad delegada está íntimamente ligada con la responsabilidad, y genera el derecho que tiene la persona de requerir a otra persona la realización de un trabajo, porque tiene autoridad para hacerlo.

#### **6. MECANISMOS DE MOTIVACIÓN:**

La voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo de los dependientes para alcanzar la metas y objetivos de la unidad es plena atribución del gerente académico y está condicionada por la posibilidad de que dicho esfuerzo permita satisfacer alguna necesidad del trabajador (docente o administrativo).

Asimismo, considerando que toda persona posee un impulso por llegar a se todo lo que esté dentro sus capacidades es necesario identificar los principales factores que acrecientan la satisfacción en el trabajo; entre esos factores y los mecanismos de motivación directa, podemos señalar a los siguientes:

- El reconocimiento formal y objetivo de los derechos de los dependientes
- La confianza y estabilidad laboral
- Respeto a la iniciativa individual



- Significación y valoración del trabajo realizado, cuando los resultados producen un impacto sustancial, sobre las vidas o trabajo de otras personas
- Flexibilidad
- Establecimiento de premios, en función a alguna medida de rendimiento
- Establecimiento de metas claras y precisas con estándares alcanzables
- Promociones en lugares de trabajo
- Capacitación y desarrollo personal
- Información clara y directa sobre la eficacia y eficiencia del trabajo realizado por el individuo (retroalimentación)

#### **7. DESVIACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN:**

Considerando que las políticas son guías en la cual se establecen parámetros para la toma de decisiones, es necesario un seguimiento, evaluación y control continuo del cumplimiento de esas guías de acción, cuyos resultados serán el principal elemento de retroalimentación, con el propósito de corregir las desviaciones o adoptar nuevos lineamientos estratégicos.

#### **8. DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES POR LAS ACTIVIDADES DE GESTIÓN:**

El reconocimiento de derechos genera el establecimiento de obligaciones y consecuentemente hace que los individuos asuman plena responsabilidad

por sus actos; en consecuencia, es imprescindible delimitar las responsabilidades de los dependientes respecto al desarrollo de su trabajo.

Los trabajadores (de todos los niveles) de las Unidades Académicas tienen un doble responsabilidad; primero para con la UMSA como entidad autónoma y la comunidad universitaria en su conjunto y segundo una responsabilidad mayor para con el Estado.

Al ser la UMSA una entidad de estudios superiores del Estado y por consiguiente sujeta a las prescripciones de la Ley 1178, los dependientes de esta institución, se encuentran sujetos a responsabilidades determinadas por menciona Ley; es decir, responsabilidad ejecutiva, administrativa, civil y penal respectivamente.

Asimismo, si sus acciones u omisiones perjudican los intereses universitarios, pueden ser sujetos a procesos universitarios; los mismos que culminarían inclusive en procesos ante la justicia ordinaria.

#### **9. SANCIONES DISCIPLINARIAS ADMINISTRATIVAS Y LEGALES:**

Considerando la naturaleza de las contravenciones en las que incurran los trabajadores universitarios, las sanciones estarán en función a las responsabilidades establecidas por la Ley 1178 y pueden ser:

a) En caso de determinarse Responsabilidad Administrativa:

- Multa hasta el 20% de la remuneración mensual
- Suspensión temporal de actividades laborales (30 días)

- Destitución

b) En caso de Responsabilidad Ejecutiva:

- Destitución o Suspensión del cargo público

c) En caso de Responsabilidad Civil:

- Resarcimiento del daño económico y los perjuicios ocasionados

d) En caso de Responsabilidad Penal:

- Penas y sanciones previstas en el Código Penal o Ley Especial para cada delito en particular.

esa actividad se ejecute y concluya con la eficacia, eficiencia, economía y transparencia que amerita; en consecuencia, utilizará algunos indicadores de eficacia y eficiencia.

### 3. MEDIDORES DE RENDIMIENTO:

La dirección superior es responsable de desarrollar medidores de rendimiento para los diferentes propósitos de la Institución.

Los indicadores de rendimiento sirven para que los objetivos institucionales cumplan la condición necesaria de ser cuantificables y a partir de dicha cuantificación los medidores de rendimiento constituyen por si mismos herramientas para diseñar los sistemas de alerta temprano y las actividades de control.

#### 3.1. INDICADORES DE EFICACIA:

Representa el grado de cumplimiento de metas y objetivos; el logro de un objetivo propuesto.

Si se alcanza un objetivo totalmente, se ha actuado con eficacia; este grado de eficacia, puede medirse por el porcentaje en que se ha conseguido el objetivo de gestión y la fórmula, puede representarse de la siguiente manera:

$$\text{Ind. de Eficacia} = \frac{\text{Metas}}{\text{Tiempo}} = \frac{\text{U. de medida} * \text{Cantidad}}{\text{Tiempo}}$$

### 3.2. INDICADORES DE EFICIENCIA:

Representa el grado de utilización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; es la relación que existe entre los bienes y servicios u otros resultados y los recursos empleados en su producción.

Una operación es eficiente cuando se utiliza un mínimo de recursos para obtener un determinado resultado o producto.

En el caso de la UMSA, la eficiencia será considerada en los términos de ejecución financiera, considerando el costo programado como la sumatoria de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para cada objetivo de gestión.

La unidad de medida, deberá estar respaldada por referentes técnicos necesarios y requeridos, tales como especificaciones técnicas, términos de referencia y características especiales; la fórmula, puede ser representada de la siguiente manera:

$$\text{Ind. de Eficiencia} = \frac{\text{Meta}}{\text{Costo}} = \frac{\text{Unidad de medida} * \text{Cantidad}}{\text{Costos Programados}}$$

### 4. ALCANCE DEL TRABAJO:

El alcance del trabajo comprenderá el periodo de planificación, ejecución y conclusión de una actividad

## **5. ENFOQUE DE AUDITORÍA:**

El enfoque de auditoría estará determinada por la naturaleza de la actividad desarrollada; identificando los riesgos que involucra la ejecución de esa actividad; además, deberá tomarse en cuenta los controles:

- Relativos a las actividades a ser ejecutadas.
- Relativos a la validez y confiabilidad de la información.
- Relativos a la aplicación de normas y reglamentos universitarios y disposiciones legales pertinentes.
- Relativos a la salvaguarda de los recursos e intereses universitarios.

## **6. METODOLOGÍA:**

La metodología se referirá a la naturaleza, extensión de los procedimientos a ser aplicados por la auditoría de gestión académica; en función a la comprensión de los procedimientos y prácticas a ser aplicadas en las actividades y operaciones de la unidad académica, debiendo concordar con cada situación en particular.

## **7. EVIDENCIA:**

Las observaciones significativas resultantes la labor de auditoría, deberán ser superados antes de la conclusión de la actividad desarrollada, las mismas que necesariamente deberán estar sustentadas con evidencia suficiente y competente.

## **8. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN:**

El informe de auditoría de gestión, con comentarios, conclusiones y recomendaciones, es el producto principal y fundamental del trabajo de auditoría de gestión; por lo tanto, el mismo debe consignar un aporte de valor agregado para la gerencia.

En la auditoría tradicional los comentarios generalmente se orientan a destacar los aspectos negativos relacionados a la forma de cómo se ejerce y funcional los mecanismos de control o de cómo se realizan las tareas administrativas y operativas de la entidad. En la auditoría de gestión, el informe debe incluir una descripción de los cambios que se sugieren para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades administrativa u operativas examinadas o áreas analizadas. Asimismo, previamente a la emisión del informe, es conveniente someter a conocimiento de los responsables del área auditada y proceder a su análisis (discusión) y conciliación.

Considerando el dinamismo que presentan los procesos sujetos al examen, es importante que durante la realización de los procedimientos de auditoría se permita opinar a los involucrados en tiempo hábil para producir resultados oportunos y satisfactorios.

Finalmente, el informe debe contener un descripción detallada del procedimiento de la ejecución de la actividad auditada, desde la etapa de su planeación, ejecución y conclusión y se recomienda sujetarse a la siguiente estructura: Destinatario, Fecha, Orden de Trabajo, Objetivos, Objeto, Alcance, Metodología, Resultados, Conclusiones y Recomendaciones; asimismo, podrá contener los comentarios de los responsables de la actividad auditada.

## 8.1. MODELO DEL INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN:

### INFORME UAG 021/2004

**A :** Dr. Juan XXXXXXXXXXXXX  
**DECANO FACULTAD DE XX**

**DE :** Lic. Oscar XXXXXXXX  
**AUDITOR DE GESTION**

**VIA :** Lic. Pedro XXXXXXXX  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN**

**Ref.:** **EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS, ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONES**

**FECHA:** La Paz, 29 de agosto de 2004

---

## 1. ANTECEDENTES:

### 1.1. Orden de Trabajo:

En atención a instrucciones impartidas mediante Memorándum N° UAG – 089/2004 y con el propósito de dar cumplimiento al numeral 04. del Programa Operativo de Actividades correspondiente a la presente gestión, se realiza el presente proceso de evaluación de la aplicación del manual de Procedimientos, Organización y Funciones en la Facultad de .....



**1.2. Objetivo:**

Emitir una opinión, respecto a la forma de aplicación del Manual de Procedimientos, Organización y Funciones en la Facultad de ..... con el propósito de evaluar su utilidad.

**1.3. Objeto:**

Serán objeto del examen, los documentos que contengan y/o den validez al Reglamento Interno de la UMSA y los Manuales de Procedimientos, Organización y Funciones; como también los procesos administrativos en los cuales fueron aplicados y toda la documentación relacionada al mismo, que cursan en las diferentes áreas de la Unidad Académica.

**1.4. Metodología:**

En el presente trabajo se procederá a evaluar la aplicación de los documentos antes mencionados de una forma objetiva, crítica y sistemática; sobre cuyos resultados se efectuarán las deducciones pertinentes y los hallazgos serán detallados en el informe considerando su importancia, objetividad, fundamentación, suficiencia, integridad y calidad convincente.

**1.5. Alcance:**

Nuestro examen comprenderá a todo proceso administrativo y de gestión académica (susceptible de aplicación de los documentos mencionados en el punto 1.3.), realizados en el periodo que empieza al 1ro. de enero del presente hasta la fecha de emisión de nuestro informe.

### **1.6. Declaración sobre normas Técnicas y Legales:**

Nuestro trabajo será realizado de acuerdo a las siguientes Normas de carácter general, Leyes, Decretos y otras disposiciones:

- Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales.
- Decreto Supremo N° 23318-A de 3 de noviembre de 1992, Reglamento de Responsabilidad por la Función Pública.
- Decreto Supremo N° 23215 de 20 de julio de 1992, que aprueba las atribuciones de la Contraloría General de la República.
- Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República mediante Resolución CGR-1/119/2002 de agosto 2002.
- Estatuto del Funcionario Público, Ley N° 2027 del 27 de octubre de 1997
- Reglamento al Estatuto del Funcionario Público, D.S. N° 25749 de 20 de abril de 2000
- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Universidad mayor de San Andrés.
- Documentos del IX Congreso Universitario

### **2. RESULTADOS DEL EXAMEN:**

La unidad Académica no cuenta con un Manual de Procedimientos, Organización y Funciones que definan las funciones, responsabilidades y

relaciones de autoridad en ámbito de la administración de la Unidad Académica.

Las Normas Básicas del Sistema de Organización administrativa determina los criterios y metodologías que regulan el proceso de estructuración organizacional con el objetivo de optimizar la estructura organizacional reorientándolo para prestar un mejor servicio a la comunidad; los mismos que deben ser adoptados y adecuados por las diferentes entidades del sector público (del cual es integrante la UMSA) en sus Manuales de Procedimientos, Organización y Funciones.

La falta de Manual de Organización y Funciones no permite el cumplimiento eficaz de las funciones porque no se encuentran adecuadamente definidas ni delimitadas los cargos, las actividades, tareas y operaciones que correspondería a cada integrante de la planta administrativa de la Unidad Académica.

Los trabajadores evaden responsabilidades e incurren en indisciplina.

Se recomienda al señor Decano de la Facultad XXXXXXXXX instruir o solicitar a la Unidad pertinente que, se efectúe el estudio de evaluación y categorización de puestos y consecuentemente se elabore el Manual de Procedimientos, Organización y Funciones para la Unidad Académica y sea presentado mediante un informe a la Dirección Administrativa y Financiera para viabilizar su aprobación e implantación posterior.

Es cuanto se informa para los fines consiguientes:

Lic. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
**AUDITOR DE GESTION**

## 9. CONCLUSIONES:

La auditoría de gestión académica servirá como un instrumento de apoyo a la ejecución de las actividades programadas y extraordinarias de la diferentes unidades académicas de la UMSA, con el propósito que las mismas se desarrollen con eficiencia, transparencia y licitud, en el marco de las normas universitarias y las disposiciones legales gubernamentales; guardando que los "Gerentes Académicos" incurran indebidamente en responsabilidades por la función pública, determinadas en la Ley 1178 y sus Decretos Reglamentarios.

Asimismo, con una eficiente administración académica, la Universidad Mayor de "San Andrés" formará profesionales con "valor agregado" en el sentido de que el profesional formado en las aulas universitarias posea la versatilidad y capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio y exigente, sobre la base de sus cualidades personales y habilidades sociales, con responsabilidad iniciativa, ganas de aprender, capacidad de adaptación e integración, flexibilidad y seguridad en si mismo.

Consecuentemente, la UMSA mantendrá su liderazgo a nivel nacional y regional en el área académica y de investigación, para realizar aportes significativos en la construcción de una sociedad consciente e ideal, mediante la formación del **capital intelectual**"; e irradiará su "calidad" educativa y de gestión a otras entidades de educación superior del país.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### ○ **AUDITORÍA**

Autores : Jhon W. Cook  
Gary M. Winkle  
Edición : 3ra.  
Editorial : Mc Graw Hill  
Año : 1994

### ○ **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Autor : Enrique Benjamín Franklin F.  
Edición : 1ra.  
Editorial : Mc Graw Hill  
Año : 2001

### ○ **AUDITORÍA APLICADA**

Autor : Enrique Fowler Newton  
Edición : 1ra.  
Editorial : Macchi  
Año : 1994

### ○ **AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL**

Autores : O. Ray Whittington  
Kurt Pany  
Edición : 12a  
Editorial : Mc Graw hill  
Año : 2000

○ **AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL**

Autores : Alvin A. Arens  
James K. Loebbecke  
Edición : 6ta.  
Editorial : Prentice Hall Hispano Americana S.A.  
Año : 2000

○ **AUDITORÍA INTERNA Y OPERATIVA**

Autor : Rubén Oscar Rusenas  
Edición : 1ra.  
Editorial : CANGALLO S.A.C.I.  
Año : 186

○ **AUDITORÍA OPERACIONAL**

Autores : Comisión de Auditoría Operacional del Instituto  
Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
Edición : Décima impresión de la 1ra.  
Editorial : Instituto Mexicano de Contadores Públicos.  
Año : 2001

○ **AUDITORÍA OPERACIONAL**

Autor : Rubén Centellas España  
Edición : 1ra.  
Editorial : ABC Impresores  
Año : 2000

○ **AUDITORÍA UN NUEVO ENFOQUE EMPRESARIAL**

Autor : Carlos A. Slosse y coautores  
Edición : 6ta.  
Editorial : Macchi  
Año : 1996

○ **TEORIA DE LA AUDITORÍA FINANCIERA**

Autor : Guillermo Sierra y Manuel Orta  
Edición : 2da.  
Editorial : Mc Graw Hill  
Año : 1998

○ **COMPENDIO DE NORMAS DE AUDITORÍA Y CONTABILIDAD**

Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad  
Año : 2001

○ **CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA BOLIVIA**

Normas de Auditoría Gubernamental CE/10  
Versión 2; septiembre 2000

○ **GUIA DE AUDITORÍA "MILLER"**

Autores : Larry P. Bailey  
Oscar J. Holzamann  
Editorial : Harcourt Brace  
Año : 1998

○ **EL PROCESO ESTRATEGICO, Conceptos, contextos y casos.**

Autores : Henry Mintzberg  
James Brian Quin  
Edición : 2da.  
Editorial : Prentice Hall  
Año : 1998

○ **LA ESCENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.**

Autor : Cliff Bowman  
Edición : 1ra.  
Editorial : Prentice Hall  
Año : 1996

○ **LEY DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN, FISCALIZACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL (LEY 1178) Y SUS DECRETOS REGLAMENTARIOS.**

○ **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Autores : Roberto Hernández Sampieri  
Carlos Fernández Collado  
Pilar Baptista Lucio  
Edición : 2da.  
Editorial : Mc Graw hill  
Año : 1998



○ **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES**

Autor : Felipe Pardinás  
Edición : 32a  
Editorial : Siglo Veintiuno  
Año : 1991

○ **METODOLOGÍA GUIA PARA ELABORAR DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES ADMINISTRATIVAS**

Autor : Carlos Eduardo Méndez Álvarez  
Editorial : Mc Graw hill  
Año : 1998