

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA



CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

PROYECTO DE GRADO

POSTULANTE : REMBERTO MENDIETA LIMACHI

TUTOR : Mg Sc. RONNY YAÑEZ

LA PAZ- BOLIVIA

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
PRIMERA PARTE	
CAPÍTULO I	
1. ANTECEDENTES	3
1.1 El problema de Investigación	3
1.1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación de la Investigación	3
1.2.1 Justificación Teórica	4
1.2.2 Justificación Metodológica	4
1.2.3 Justificación Práctica	5
1.3 Objetivos de la Investigación	5
1.3.1 Objetivo Principal	5
1.3.2 Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II	
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	7
2.1 Tipo de Estudio	7
2.2 Método de Investigación	7
2.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información	8
a. Fuentes Primarias	8
b. Fuentes Secundarias	8
2.4 Tratamiento de la Información	8

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO III

3	MARCO TEÓRICO	9
	INTRODUCCIÓN	9
	3.1 Control Interno	10
	3.1.1 Principios del Control Interno	12
	3.1.2 Definición y Objetivos del Sistema	15
	3.1.3 Componentes del Control Interno	18
	A) Ambiente de Control	19
	I) Filosofía de la Dirección	19
	II) Integridad Y Valores éticos	19
	III) Competencia	20
	IV) Estructura Organizacional	21
	V) Políticas y Prácticas de Recursos Humanos	21
	B) Evaluación de Riesgos	22
	I) Identificación de riesgos	23
	C) Actividades de Control	23
	I) Procedimientos de Autorización y Aprobación	24
	II) Segregación de funciones (Autorización, Procesamiento, Archivo y Revisión)	25
	III) Controles sobre el acceso a los recursos y archivos	25
	IV) Verificaciones	25
	V) Conciliaciones	25
	VI) Revisión de Desempeño Operativo	26
	VII) Revisión de Operaciones, Procesos y Actividades	26
	VIII) Supervisión	26
	D) Información y Comunicación	26

I)	Información	27
II)	Comunicación	28
E)	Supervisión	28
3.1.4	Conceptualización del Riesgo	29
3.2	Presupuesto	32
3.2.1	Objetivos del Presupuesto	33
3.2.2	Requisitos para un buen Presupuesto	36
3.2.3	Características del Presupuesto	39
A.	De Formulación	39
B.	De Presupuestación	40
C.	De Aplicación	40
3.2.4	Clasificación del Presupuesto	40
A.	Por el Tipo de Empresa	41
B.	Por su Contenido	41
C.	Por su Forma	41
D.	Por su Duración	42
E.	Por la Técnica de Valuación	42
F.	Por su reflejo en los Estados Financieros	43
G.	Por las Finalidades que Pretende	43
H.	Por las Áreas y Niveles de Responsabilidad	44
3.2.5	El presupuesto Como Instrumento de Control	46
3.2.6	Respaldo ó Corrección del presupuesto	46
3.2.7	Duración del Periodo Presupuestal	47
3.2.8	¿Quién Formula y Administra el Presupuesto?	47
3.2.9	Sobrepresupuestación	48
3.2.10	Exceder Las Metas de la Empresa	48
3.2.11	Esconder las Ineficiencias	48
3.2.12	Ocasionar Inflexibilidad	49

3.3	Ejecución Presupuestal	49
3.4	Programación Presupuestaria	50
3.5	Motivos del Fracaso de la Presupuestación	51
3.6	Contabilidad	52
3.6.1	Objetivos de la Contabilidad	52
3.6.1.1	Objetivo General	52
3.6.1.2	Objetivos específicos	53
CAPÍTULO IV		
4.	DIAGNOSTICO	54
4.1	Método del Diagnostico	54
	Matriz Causa y Efecto	55
4.2	Deficiencias en el Control Interno de Ejecución Presupuestaria	59
4.3	Deficiencias en la Ejecución Presupuestaria	61
	4.3.1 Ausencia de las Normas del proceso de Ejecución Presupuestal	61
	4.3.2 Actividades de Ejecución Presupuestal	62
	4.3.3 Inexistencia de Archivo de Documentos que Genera la Ejecución Presupuestal	62
TERCERA PARTE		
CAPÍTULO V		
5.	PROPUESTA	64
INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA		64
5.1	Implementación de un Sistema de Control Interno	64

5.2 Nueva Estructura Organizacional Administrativa Financiera de la Universidad Tecnológica de Bolivia	69
Dirección Administrativa Financiera	69
Concejo Técnico Asesor	70
➤ Sección de planeamiento	70
➤ Sección de Presupuesto y Contabilidad	71
➤ Sección de evaluación	73
➤ Sección de Tecnologías de Información	75
➤ Unidad de Auto evaluación y Administración de Riesgo	76
➤ Sistema de Información Geográfico	77
➤ Unidad de Servicios Administrativos	77
5.3 Reglamento del Sistema de Control Interno	79
CAPÍTULO VI	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
6.1 Conclusiones	82
6.2 Recomendaciones	83
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

**CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
CASO: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVIA**

INTRODUCCIÓN

En las Organizaciones, el Control Interno debería ser entendido dentro del contexto de las características específicas de las mismas, es decir su enfoque para lograr objetivos sociales políticos, la utilización de los recursos y gran espectro correspondiente de su responsabilidad social entre otros.

Las expectativas generales son que los empleados de las organizaciones deben servir a los intereses de la organización con cuidado y administrar los recursos financieros adecuadamente. Por lo tanto la eficiencia en la aplicación de los recursos con los que cuenta la organización es un prerequisite y un soporte para la estructura económica financiera y una clave para una buena administración.

De esta forma, puede entenderse que el presupuesto, como una herramienta eficaz de control, puede constituir verdaderos motores para la gestión de la actividad de las entidades. En nuestro caso, los servicios de educación para que tengan eficiencia, eficacia y economía deben ser adecuadamente medidos y evaluados de modo que se pueda realizar la retroalimentación que el caso exige. En este sentido el control no se entenderá como actividad obstructiva si no más bien como constructiva y facilitadora de la gestión óptima de la gestión institucional.

La traducción del ***Internal Control Integrated Framework por el Instituto de Auditores Internos de España- Coopers & Lybrand SA¹***, nos permite entender que los nuevos elementos del control interno: ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión, deben ser los llamados a aplicarse en la organización, para que aporten el ambiente en el que los empleados desarrollen sus actividades y cumplan con sus responsabilidades de control, evalúen los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos, establezcan las ayudas para asegurar que se pongan en práctica las leyes, estatutos, reglamentos, manuales, directivas, etc. de la gestión de la Universidad para hacer frente a dichos riesgos. Asimismo estos componentes permitirán que la información relevante se capte y se comunique por toda la organización y luego supervisar y modificar según las circunstancias todos los mecanismos de gestión, de modo que se alcance eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y económica y se cumplan las leyes y normas aplicables.

Este trabajo, tiene como objetivo proponer la implementación de un modelo de sistema de control interno para la Universidad Tecnológica de Bolivia, en el marco de las normas de control, el Informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control; de tal modo que se obtenga información presupuestal, financiera, económica y patrimonial oportuna y razonable para una adecuada gestión institucional.

Esta investigación es importante por que establece la aplicación de un sistema de control interno, como el pilar fundamental para lograr la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, que administra la universidad.

¹ **INFORME COSO**

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES

1. ANTECEDENTES

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio de la implementación de un sistema de control interno para la organización, en el marco de las normas de control interno, el Informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control; de tal modo que se obtenga información presupuestal, financiera, económica y patrimonial oportuna y razonable para una adecuada gestión institucional, nos permite realizar un trabajo de investigación con bases suficientes para la estructuración de un adecuado sistema de control en la ejecución presupuestaria.

Por lo expuesto podemos plantear el problema de investigación de la siguiente manera:

¿Como estructurar un sistema de control interno en la organización, de manera que el proceso de ejecución presupuestaria sea eficiente y eficaz y contribuya a una adecuada toma de decisiones?

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Entrar en el campo de la aplicación del control interno en una organización que presta servicios de educación superior, es relacionar los procesos que esta organización tiene respecto al presupuesto como una herramienta de control de la eficiencia operativa, por lo cual se deberá mostrar los elementos teóricos referidos a este campo, la importancia de tomar estas temáticas mostrarán las alternativas del tipo económico para la organización, derivados de leyes, y los planes de desarrollo generados por la administración. La inexistencia de un modelo de procesos de control interno para la ejecución presupuestaria específico para las actividades de la organización, hace necesaria la formulación de procedimientos y prácticas de medición de resultados, acordes a las actividades del mismo, que permita identificar básicamente los siguientes aspectos:

- Las características y procedimientos del tratamiento de la ejecución presupuestaria en cada gestión.
- La identificación de procesos de control interno en la aplicación del tratamiento adecuado del presupuesto de la organización.
- El tratamiento de los componentes del presupuesto como una herramienta que la organización utiliza en el desarrollo de sus actividades habituales.

1.2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLOGÍA

El desarrollo de la investigación bajo bases metodológicas, sistematiza elementos descriptivos-históricos, actuales y prospectivos, que permiten ampliar la visión de los procedimientos del control interno dentro de la estructura administrativa de la unidad de estudio que es la universidad.

Además de este conjunto de elementos y datos muestra un carácter dialéctico para próximas temáticas referidas al sector.

En este contexto la presente investigación se desarrollará siguiendo las siguientes etapas:

- Identificación del problema.
- Recopilación de datos.
- Comparación de datos con los objetivos.

Dichas etapas se hallan estructuradas dentro el marco teórico, marco práctico y la propuesta.

1.2.3 JUSTIFICACIÓN PRACTICA

Al realizar una contrastación de los métodos tradicionales para establecer controles sobre la ejecución presupuestaria y los procedimientos establecidos en el Informe COSO, muestran alternativas que permitan orientar las actividades de control desarrolladas por la Universidad Tecnológica de Bolivia, y teniendo la posibilidad de una simulación con alternativas reales, tomar opciones de aplicación de éstos.

El desarrollo de un modelo teórico y la formulación de un sistema nuevo de control interno para las actividades de la organización permitirían:

- Conocer las características y particularidades del sistema de control interno implementado por la organización.
- Formular criterios y procedimientos para la administración de los recursos financieros de la organización.
- Aplicar Normas de Control Interno vigentes para el control de registro y ejecución del presupuesto y su adecuada medición y exposición en los reportes elaborados por la administración.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Proponer la implementación de un sistema de control interno para la Universidad Tecnológica de Bolivia, en el marco de las normas de control, el informe COSO y los nuevos paradigmas de gestión y control, de tal modo que se obtenga información presupuestaria, financiera, económica y patrimonial oportuna y razonable para una adecuada gestión institucional.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las pautas básicas para una sana administración de los recursos de la organización, hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones institucionales.
- Determinar los ajustes necesarios en las actividades del proceso de ejecución presupuestaria, de modo que se puedan hacer las correcciones necesarias para mejorar la gestión y alcanzar los objetivos de la organización.
- Obtener información fidedigna de la ejecución presupuestaria de la organización, con el propósito de estructurar adecuadamente sus ingresos, costos, financiamiento e inversiones institucionales.

CAPÍTULO II
METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio a desarrollar es de naturaleza analítico - descriptivo y a su vez inductivo.

En primer lugar, es un estudio analítico porque permitirá examinar la ejecución presupuestaria y especialmente la incidencia de los mecanismos de control en la operatividad de dichos servicios, para poder inferir o formular conclusiones sobre su incidencia en la eficiencia, eficacia y economía de los recursos de la organización.

Es también un estudio descriptivo, porque ha permitido detallar, especificar, particularizar los hechos que se han suscitado en la ejecución y control de las operaciones que tiene la universidad, de modo que permitan inferir o sacar conclusiones válidas para ser utilizadas en el trabajo de investigación.

2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación a utilizarse para el logro de los objetivos, será el método **deductivo - inductivo**; primero se empleara el método deductivo, partiendo de situaciones generales explicadas por un marco teórico general

para aplicar a situaciones concretas. El método inductivo permitirá inferir los resultados de la muestra en la población para validar la investigación realizada.

2.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes utilizadas para la elaboración del presente trabajo son las siguientes:

a. FUENTES PRIMARIAS

Es la información oral y escrita recopilada a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en los sucesos, como ser entrevistas con los ejecutivos de las unidades de la Universidad.

b. FUENTES SECUNDARIAS

Se trata de información escrita por personas entendidas en la materia de Análisis de Control Interno, que han recibido tal información a través de fuentes, como ser libros, manuales, glosarios y otros.

2.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Toda la información revisada y recopilada será verificada, ordenada y clasificada, para que posteriormente sea presentada en forma escrita, con la utilización de gráficas y cuadros para la explicación del proceso de aplicación de los procedimientos de control interno en la aplicación de la herramienta administrativa como es el Presupuesto.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3. INTRODUCCIÓN

Para una adecuada comprensión del tema de investigación se debe partir de la Conceptualización del control interno que según Simón Andrade², sostiene la siguiente teoría: ***“El control interno eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto”.***

El control eficaz, es el proceso de comprobación destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no progresos para la consecución de los objetivos propuestos y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación.

Cualquiera que sea los objetivos de la institución, su consecución se enfrentará a toda clase de riesgos. La tarea de los gerentes es identificar y dar respuesta a estos riesgos. El Control Interno puede ayudar a enfrentar a estos riesgos, sin embargo sólo puede proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos generales.

² ANDRADE, Simon; *Planificación para el desarrollo*, Pág. 120

Es por eso que no importa cuan bien diseñado y ejecutado esté, el Control Interno no puede dar a la institución una seguridad completa en relación al logro de los objetivos. En su lugar solo brinda una seguridad razonable debido a que cuenta con ciertas limitaciones.

En este contexto el control de haber sido tomado como una actividad obstructiva, pasa a formar parte de la infraestructura de las entidades, el personal comprende la labor, se comienza a comprender al control como parte integrante y culminante de la gestión empresarial, todo lo cual viene llevando a las organizaciones a un verdadero desarrollo en un mundo competitivo y globalizado.

En el presente trabajo de investigación son dos los grandes conceptos: sistema de control interno y proceso de ejecución presupuestal. Asimismo precisaremos los conceptos de sistemas y contabilidad.

3.1 CONTROL INTERNO

El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

El Control Interno por lo tanto no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una entidad, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas se refiere.

Elorrega Montenegro G.³, cuando se refiere al sistema de control interno dice: ***“que es el encargado de examinar las operaciones de las entidades en consideración de los siguientes aspectos.***

- i) Que los planes y la política general del organismo, así como los procedimientos aprobados para su ejecución, se cumplan de manera satisfactoria;***
- ii) Que los resultados de los planes y de la política general respondan en su ejecución a los objetivos perseguidos;***
- iii) Que la estructura orgánica de la entidad, la división de las funciones y los métodos de trabajo sean adecuados y eficaces;***
- iv) Que la adopción o revisión de algún plan, política, procedimiento o método, o algún cambio en la estructura básica o en la división de funciones, pudiera contribuir a mejorar el funcionamiento general de la institución;***
- v) Que los bienes patrimoniales se hallen debidamente protegidos y contabilizados;***
- vi) Que las transacciones diarias se registren en su totalidad en forma correcta y oportuna;***
- vii) Que la entidad se encuentre razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas;***
- viii) Que los medios internos de comunicación transmitan información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de decisión y de ejecución responsables de la buena marcha de la entidad; y,***

³ Elorrega Montenegro, Gorostiaga. (2002). *Curso de Auditoría Interna*. Chiclayo- Perú. Edición a cargo del autor. Pág. 6

- ix) Que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, eficacia, prontitud y honestidad.”*

En la línea de control interno el Informe COSO por sus siglas en inglés Committee Of Sponsoring Organizations define que ***“Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:***

- ↪ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ↪ Confiabilidad en la información financiera.
- ↪ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”⁴.

Los Principios y Normas Básicas de Control Interno Gubernamental, que son emitidos por la Contraloría General de la República, en su calidad de Órgano rector del Sistema de Control Gubernamental, que tiene entre sus atribuciones la emisión de normas básicas de Control Interno y externo posterior, que le brinda el artículo 23° de la ley 1178 ***“SAFCO”*** y el artículo 17 del Decreto supremo N° 23215 ***“Reglamento para el Ejercicio de las atribuciones de la contraloría.***

Los principios de control con los que debe contar ⁵

- ↪ Naturaleza de control
- ↪ Calidad de Control Interno
- ↪ Responsabilidad
- ↪ Jerarquía de controles
- ↪ Criterio y juicio personal y profesional.

3.1.1 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

⁴ ***MANTILLA, Samuel***

⁵ Contraloría General de la República “Normas Básicas de Control Interno” CGR – I – 090/96 Del 6 de Noviembre de 1996

En relación con el cumplimiento de los objetivos de la institución, de los cuales el Control Interno se constituye en el medio para llegar a este fin, obliga a que estos principios deben tomarse como la base sobre la cual establecer el Control Interno, a fin de apoyar a la entidad a cumplir sus objetivos y coordinar sus actuaciones hacia el logro de los fines esenciales.

RESPONSABILIDAD

Capacidad de la universidad para cumplir los compromisos contraídos con la comunidad y demás grupos de interés, en relación con los fines esenciales de la universidad o, en caso de no hacerlo, de hacerse cargo de las consecuencias de su incumplimiento. Se materializa en dos momentos, el primero, al considerar aquellos aspectos o eventos capaces de afectar la gestión de la entidad estableciendo las acciones necesarias para contrarrestarlos; el segundo, al reconocer la incapacidad personal o institucional para cumplir los compromisos y en consecuencia, indemnizar a quienes se vieran perjudicados por ello.

TRANSPARENCIA

Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los de la alta gerencia y direcciones, con los accionistas que forman parte del capital de la empresa como tal. Se materializa en la entrega de información adecuada para facilitar la participación de los ciudadanos en las decisiones que los afecten. Para ello, las autoridades administrativas mantienen abierta la información y los documentos públicos, rinden informes a la comunidad y demás grupos de interés sobre los resultados de su gestión.

MORALIDAD

Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad de la ética profesional de los administradores, el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, y los principios éticos y morales propios de nuestra sociedad.

I GUALDAD

Es reconocer a todos los accionistas y trabajadores la capacidad para ejercer los mismos derechos para garantizar el cumplimiento de los estatutos con los que se rige la entidad.

I M P A R C I A L I D A D

Es la falta de designio anticipado o de prevención a favor o en contra de personas, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa. Se concreta cuando la administración actúa con plena objetividad e independencia en defensa de lo público, en los asuntos bajo su responsabilidad a fin de garantizar que ningún ciudadano o grupo de interés se afecte en sus intereses, producto de la actuación de la entidad.

E F I C I E N C I A

Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos en procura de la generación de valor y la utilidad de los bienes y servicios.

E F I C A C I A

Grado de consecución e impacto de los resultados de una empresa en relación con las metas y los objetivos previstos. Se mide en todas las actividades y las tareas y en especial al concluir un proceso, un proyecto o un programa. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de los usuarios de la información.

E C O N O M Í A

Se refiere a la austeridad y la mesura en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos en las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad requeridas para la satisfacción de las necesidades de la empresa.

Se operativiza en la medición racional de los costos y en la vigilancia de la asignación de los recursos para garantizar su ejecución en función de los objetivos, metas y propósitos de la Empresa.

CELERIDAD

Hace referencia a la prontitud, la rapidez y la velocidad en el actuar en las actividades de la empresa. Significa dinamizar la actuación de la entidad con los propósitos de agilizar el proceso de toma de decisiones y garantizar resultados óptimos y oportunos.

PUBLICIDAD

Es el derecho de la sociedad y de demás terceros al acceso pleno, oportuno, veraz y preciso a las actuaciones, resultados e información de la administración. Es responsabilidad de los directivos y gerentes dar a conocer los resultados de su gestión y permitir la fiscalización por parte de los ciudadanos, dentro de las disposiciones legales vigentes.

La adecuada operación del Sistema de Control Interno, garantiza el acatamiento de estos principios por parte de los colaboradores o funcionarios de la entidad, al considerarlos como punto de partida para el desempeño de sus funciones.

3.1.2 DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL SISTEMA



Cuando se habla de control interno, se está haciendo referencia a un sistema. Esto significa que el control interno es un conjunto de elementos que están organizados y relacionados entre sí, con la finalidad de lograr un objetivo común.

Este objetivo común se puede concretar en lo siguiente:

- Lograr el cumplimiento de la misión de la entidad, mediante el acometimiento de los objetivos y metas que se proponga la Institución o que le sean señalados en otros planes como el de los Manuales y otros documentos con los que cuenta la Institución.
- Lograr que la gestión de la Institución como Empresa esté acorde con las normas de todo orden. Es decir la legalidad de su gestión.
- Lograr que su gestión se haga dentro de los principios de eficacia, eficiencia, equidad, economía y respeto de las normas ambientales.
- Salvaguardar los bienes y recursos de la Institución.
- Lograr una gestión transparente

Cada uno de estos objetivos, es un pilar fundamental de garantía en la administración financiera de la Universidad en términos de la prestación de los servicios asociados al sector de la educación.

En el entendido de que Sistema es un conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas para llegar a un propósito o fin determinado, el cual debe cumplir condiciones tales como: el desempeño de cada una de las partes que conforman el sistema, afecta la totalidad del conjunto; el desempeño de las partes, así como sus efectos sobre la totalidad del Sistema son interdependientes; ninguno de los efectos causados por el desempeño de alguna de las partes, tiene efectos independientes hace de ello que se desprendan dos propiedades esenciales de todo Sistema:

- Cada parte posee características que se pierden cuando se separa del Sistema y,
- Cada Sistema tiene rasgos distintivos que no posee ninguna de sus partes.

Así, cuando una de las partes se transforma o se elimina, cambia la totalidad del sistema y, por lo tanto, se pierde su esencia. Un punto focal de esta concepción es la relación de dependencia entre las diferentes partes del sistema, y entre éste y el ambiente que los rodea. De allí que es posible estructurar un Sistema en diferentes partes de distintos niveles, debidamente interrelacionadas, así:

- En Subsistemas, pueden constituir un primer nivel de desagregación, mediante el cual es posible distinguir las grandes partes que conforman el sistema y sus características sin que se afecte su totalidad.
- En Componentes, infiriendo un segundo nivel, para a través de ellos determinar las partes del subsistema, sin que éstas pierdan su caracterización como parte del sistema.
- En Elementos, estableciéndolos como aquellos que definen cada una de las partes de los componentes, que si bien pueden distinguirse separadamente se mantienen interconectados con otros, con el fin de que el sistema no pierda su esencia.

El concepto básico de Control Interno, los principios que lo rigen, los fundamentos sobre los que se soporta, la definición de sus objetivos y su interrelación con las personas remiten a una concepción de que el Control Interno es un Sistema, al considerar que:

- Existe un objetivo y un propósito común, a saber el cumplimiento de la finalidad social de la Institución.
- Interactúa con el entorno, al considerar los fines esenciales de la universidad y las competencias que las leyes fijan a la entidad

privada; las necesidades de la comunidad y los diferentes grupos de interés internos y externos.

- Se compone de una serie de partes que se correlacionan entre sí, como un medio para lograr un objetivo o propósito común.
- El conjunto de partes que conforman el Sistema de Control Interno interactúan entre sí, son interdependientes y existe entre cada una de ellas una relación causa-efecto, lo que trae como consecuencia que el Control Interno no es un evento aislado.
- A su vez hace parte de todos los sistemas de gerencia de la entidad y es parte inherente a su infraestructura administrativa.
- La intervención de las personas en el Control Interno, garantiza la coordinación de las actuaciones al interior de la entidad y en sus relaciones con otras entidades.

Permite esto concluir la connotación de Sistema del Control Interno, su condición como parte del Sistema que en sí misma es la institución y del macrosistema que configura la red de entidades y organizaciones que conforman el sistema de educación superior.

Alrededor de los conceptos básicos tratados en este acápite, se establece el Marco Conceptual del Modelo de Control Interno para la universidad, garantizando la base legal que le da origen así como los preceptos, principios y postulados que lo convierten en un medio para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

3.1.3 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El marco integrado de Control Interno bajo el informe "COSO" consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados en el proceso de gestión:

- ↳ Ambiente de Control

- ↵ Evaluación de Riesgos
- ↵ Actividades de Control
- ↵ Información y Comunicación
- ↵ Supervisión

A) AMBIENTE DE CONTROL

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensables, a su vez, para la realización de los propios. ***“El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes de Control Interno, proporcionando disciplina y estructura.”⁶***

Los elementos del ambiente de control son:

- ↵ Filosofía de la dirección
- ↵ La integridad y Valores éticos;
- ↵ Competencia;
- ↵ Estructura organizacional;
- ↵ Políticas y prácticas de recursos humanos.

I) FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN

Es muy importante la filosofía que muestra la dirección de una institución de educación superior, la cual debe caracterizarse por la transparencia. Este debe hacer conocer comprender a todo el personal, por medio de su accionar, que las responsabilidades de Control Interno deben asumirse con seriedad y que cada miembro de la organización cumple con un rol importante dentro de esta, y que su accionar esta relacionada con las demás.

II) INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

⁶ MANTILLA, Samuel; *control interno – Informe COSO; 4ta Edición; ECOE ediciones; año 2005; Pág. 25*

La integridad personal, profesional y los valores éticos de la gerencia y del personal determinan sus preferencias y sus juicios de valor, mismos que se traducen en las normas de conducta. Deben observar una actitud de apoyo hacia el Control Interno todo el tiempo en la organización.

Cada persona involucrada con la organización – entre los gerentes y los empleados – tiene que mantener y demostrar integridad personal y profesional y valores éticos, y tiene que cumplir todo el tiempo con los códigos de conducta aplicables. Esto podría incluir la declaración de intereses financieros personales, cargos externos o regalos y reportar conflictos de intereses.

Además, las instituciones de educación superior tienen que mantener y demostrar integridad y valores éticos y hacerlos visibles al público en su misión y valores centrales.

Dichos principios y valores éticos son esenciales para el ambiente de control y pertenecen a una dimensión moral y conducta individual; por lo tanto, van más allá del simple cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones normativas.

También se debe implantar mecanismos que aseguren la evaluación práctica de las disposiciones de los códigos de ética, de manera que sus resultados contribuyan a su desarrollo, fortalecimiento y efectiva aplicación.

III) COMPETENCIA

La competencia incluye el nivel de conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, económica, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el Control Interno.

El personal (gerencia, empleados) de la administración de la universidad, presta servicios exclusivamente a los intereses generales de la comunidad, por lo cual deben mantener un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen

Control Interno y practicar sus deberes para poder alcanzar los objetivos generales de Control Interno y la misión de la entidad.

La gerencia y su personal deben, por lo tanto, mantener y demostrar un nivel de habilidades necesarias para ayudar a asegurar un desempeño efectivo y eficiente; y una suficiente comprensión del Control Interno, para efectivamente descargar sus responsabilidades.

La capacitación, por ejemplo, puede aumentar la conciencia de los colaboradores al interior de la universidad, sobre temas de Control Interno, ética y ayudar a desarrollar las capacidades de los mismos para manejar dilemas éticos.

IV) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una entidad desarrolla una estructura organizacional adaptada a sus necesidades, dependiendo de su tamaño, naturaleza de actividades

La estructura organizacional de una entidad provee:

- ↳ Asignación de autoridad y responsabilidad;
- ↳ Delegación de autoridad y responsabilidad.

Esta define las áreas claves de la entidad respecto de la autoridad y responsabilidad, que se convierte en un elemento importante, para la eficiencia del control, por que todo el personal de la administración de la entidad debe asumir su responsabilidad funcionaria, que dicho de otro modo este ejerce de sus actos y rendición de cuentas.

V) POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son activos valiosos para las organizaciones, ya sean públicas o privadas, lo cual hace necesario que se establezcan políticas y prácticas con estos como por ejemplo: contratación, orientación, capacitación, así como educación, asesoramiento y evaluación, consultoría, promoción, compensación y acciones correctivas.

El personal es un aspecto importante del Control Interno. Personal competente y confiable es necesario para un control efectivo. Por lo tanto, los métodos a través de los cuales se contrata a la gente, se hacen las evaluaciones, la capacitación, la promoción y la remuneración son una parte importante del entorno de control.

B) EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgo es el proceso de identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la entidad. El informe COSO menciona que: ***“Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí”***⁷.

Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, la competencia, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la evaluación de riesgo debe ser un proceso constante. Implica la identificación y análisis de condiciones modificadas y oportunidades y riesgos (ciclo de evaluación del riesgo) y la adaptación del Control Interno para dirigirlo hacia los riesgos cambiantes.

Establecer los objetivos es una condición previa para la valoración de los riesgos. Si bien el establecimiento de objetivos no es un componente del Control Interno, se constituyen en un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

El establecimiento de los objetivos se puede realizar bajo tres categorías:

- ↪ Eficiencia y eficacia de las operaciones
- ↪ Confiabilidad de la información Financiera
- ↪ Cumplimiento de las leyes y normas

⁷ COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS; *“Los Nuevos Conceptos el Control Interno” – Informe COSO; 1997. Pág. 67*

Estos pueden ser explícitos e implícitos, generales o particulares, se puede establecer objetivos globales, como también a nivel de actividad.

I) IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Es muy importante la identificación de riesgos clave, esto nos permitirá asignar responsabilidades para el manejo de dichos riesgos.

Los riesgos pueden provenir de fuentes internas como externas a nivel tanto de entidad como de sus actividades. ***“La evaluación de riesgos debe considerar todos los riesgos que puedan darse (incluyendo los riesgos de fraude y corrupción)”⁸*** por ello es importante que la identificación de riesgo sea amplia.

Dentro de la identificación de riesgos se debe considerar que ***“cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse.”⁹***

Para decidir cómo administrar el riesgo, es necesario no sólo identificar que un cierto tipo de riesgo existe en principio, sino valorar su importancia, su frecuencia, y la probabilidad de ocurrencia.

Uno de los propósitos clave de la evaluación del riesgo es informar a la gerencia sobre las áreas de riesgo donde se necesita tomar una acción y sus prioridades relativas. Por tal motivo, usualmente será necesario desarrollar algún marco de categorización para todos los riesgos, por ejemplo, dividirlos entre alto, mediano y bajo.

c) ACTIVIDADES DE CONTROL

“Las actividades de control son aquellas que realiza la gerencia y demás personas de la organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionados

⁸ INTOSAI; *“Guía para las normas de control interno del sector público”*; 2004

⁹ A MANTILLA, Samuel; *control interno – Informe COSO; 4ta Edición; ECOE ediciones; año 2005; Pág. 39*

(contenidas) con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente.¹⁰

Las actividades de control son importantes no sólo por que en sí mismas implican la forma "correcta" de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y todas las funciones. Incluyen una gama de actividades de control y detección y prevención tan diversas ejemplo:

- ↪ Procedimientos de autorización y aprobación;
- ↪ Segregación de funciones (autorización, procesamiento, archivo, revisión);
- ↪ Controles sobre el acceso a recursos y archivos;
- ↪ Verificaciones;
- ↪ Conciliaciones;
- ↪ Revisión de desempeño operativo;
- ↪ Revisión de operaciones, procesos y actividades;
- ↪ Supervisión (asignaciones, revisiones y aprobaciones, dirección y capacitación).

I) PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN

La autorización y ejecución de transacciones y eventos deben ser hechas sólo por personas que estén dentro del rango de autoridad. La autorización es el principal medio para asegurar que sólo transacciones y eventos válidos sean iniciados según las intenciones de la gerencia.

Los procedimientos de autorización, tienen que ser documentados y claramente comunicados a los gerentes y empleados, deben incluir condiciones específicas y términos bajo los cuales se puedan hacer las autorizaciones.

¹⁰ APARICIO, Luis; "Auditoria Forense- Evidencias técnicas como detectar y detener el fraude y la corrupción" 2da Edición- 2003 Pág. 106

II) SEGREGACIÓN DE FUNCIONES (AUTORIZACIÓN, PROCESAMIENTO, ARCHIVO Y REVISIÓN)

Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no debe haber un solo individuo o equipo que controle todas las etapas clave de una transacción o evento. Más bien, los deberes y responsabilidades deben estar asignados sistemáticamente a un cierto número de individuos para asegurar la existencia de revisiones efectivas. La colusión entre personas, sin embargo, puede reducir o destruir la efectividad de esta actividad de Control Interno.

III) CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS Y ARCHIVOS

El acceso a recursos o archivos debe ser limitado a individuos autorizados que sean responsables por la custodia y/o utilización de los mismos.

La responsabilidad en cuanto a la custodia se pone en evidencia por la existencia de recibos, inventarios y otros registros otorgando la custodia y registrando las transferencias de la custodia. La restricción de acceso a los recursos reduce el riesgo de la utilización no autorizada, o la pérdida de información. El grado de restricción depende de la vulnerabilidad de los recursos y el riesgo que se percibe de pérdida o utilización incorrecta, y debe ser periódicamente valorado.

IV) VERIFICACIONES

Las transacciones y eventos significativos deben ser verificados antes y después de ser procesados.

Después, el número de bienes facturados es verificado con el número de bienes recibidos. El inventario, si lo hubiera es verificado también realizando revisiones al almacén.

V) CONCILIACIONES

Los archivos son conciliados con los documentos apropiados sobre una base regular.

VI) REVISIÓN DE DESEMPEÑO OPERATIVO

El desempeño de las operaciones es revisado a la luz de las normas sobre una base regular, valorando la efectividad y eficiencia. Si los análisis de gestión determinan que las acciones existentes no alcanzan los objetivos o normas establecidas, los procesos y las actividades establecidas para alcanzar los objetivos deberían ser objeto de análisis para determinar si son necesarias algunas modificaciones ó mejoras.

VII) REVISIÓN DE OPERACIONES, PROCESOS Y ACTIVIDADES

Las operaciones, los procesos y las actividades deben ser periódicamente revisadas para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos en vigor y con el resto de los requisitos.

VIII) SUPERVISIÓN

La supervisión competente ayuda a asegurar que los objetivos de Control Interno sean alcanzados.

Es necesario tener actividades de control específicas sobre la información tecnológica, ya que la utilización de sistemas automatizados para procesar la información implica varios riesgos que necesitan ser considerados por la organización.

D) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Al respecto se menciona que "***los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e***

intercambiar información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.”¹¹

La información y comunicación son esenciales para ejecutar todos los objetivos de Control Interno.

I) INFORMACIÓN

Se hace necesaria para que exista información confiable y relevante, que esta sea archivada y clasificada correctamente.

Esta información debe ser identificada, capturada y comunicada de una manera y en cierto límite de tiempo que permita al personal llevar a cabo el Control Interno y sus otras responsabilidades.

Los sistemas de información producen reportes que contienen información operacional, financiera y no financiera, información relacionada con el cumplimiento y que hace posible que las operaciones se lleven a cabo y se controlen. La misma no sólo tiene que ver con datos generados internamente, sino con información sobre eventos externos, actividades y condiciones necesarias que permite la toma de decisiones y el reporte.

“Por lo tanto, se deben conformar dos tipologías de información que comprenden los informes cotidianos y rutinarios y, por otra, a los informes de excepción y de alertas sobre hechos especiales y no recurrentes”¹²

La habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas es afectada por la calidad de la información, lo que implica que ésta debería ser apropiada, puntual, actual, exacta y asequible.

↳ Apropriada (¿está toda la información necesaria?);

¹¹ MANTILLA, Samuel; *control interno – Informe COSO; 4ta Edición; ECOE ediciones; año 2005; Pág. 18*

¹² Contraloría General de la República; *“Normas Básicas de Control Interno”*

- ↪ Oportuna (¿está ahí cuando se la necesita?)
- ↪ Actualizada (¿se tiene lo producido más recientemente?)
- ↪ Exacta (¿es correcta?)
- ↪ Accesible (¿puede ser obtenida fácilmente por las partes relevantes?)

II) COMUNICACIÓN

La comunicación efectiva debe fluir hacia abajo, a través de y hacia arriba de la organización, tocando todos los componentes y la estructura entera.

La información es la base de la comunicación, misma que debe cumplir con las expectativas de grupos e individuos, y así permitir llevar a cabo sus responsabilidades de forma efectiva.

La comunicación debe elevar la conciencia sobre la importancia y la relevancia de un Control Interno efectivo, comunicar la tolerancia al riesgo de la entidad, y hacer que el personal esté conciente de su rol y responsabilidades al efectuar y apoyar los componentes del Control Interno.

Además de las comunicaciones internas, la gerencia debe asegurar que existan medios adecuados de comunicarse y obtener información de partes externas dado que las comunicaciones externas pueden servir como entradas que tengan un alto impacto de significado en la medida en la que la organización logre sus objetivos.

E) SUPERVISIÓN

Los sistemas de Control Interno deben ser objeto de seguimiento para valorar la calidad de actuación del sistema en el tiempo ***"Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen"***.¹³

¹³ MANTILLA, Samuel; *control interno – Informe COSO; 4ta Edición; ECOE ediciones; año 2005; Pág. 18*

Es así que el proceso de supervisión asegura que el Control Interno continúe funcionando adecuadamente, y comprende la evaluación de la manera en que se ha diseñado los controles, su funcionamiento y la manera en que se adoptan las medidas necesarias para su corrección.

La supervisión se logra a través de evaluaciones continuas y evaluaciones puntuales:

- ↳ Las evaluaciones continuas de Control Interno están construidas dentro de las operaciones normales y recurrentes de la entidad. Las actividades de seguimiento continuo cubren cada uno de los componentes de Control Interno e involucran acciones contra los sistemas de Control Interno irregulares, antiéticos, antieconómicos, ineficientes e ineficaces.
- ↳ Las evaluaciones puntuales donde el rango y frecuencia de las evaluaciones puntuales dependerá en primer lugar de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos permanentes de seguimiento en otras palabras esta asociado a cualquier cambio o situación no recurrente o excepcional, incluyendo las detectadas por la primera modalidad.

3.1.4 CONCEPTUALIZACIÓN DEL RIESGO

La elaboración de los Mapas de Riesgos debe estar sostenida por la correcta interpretación de algunos conceptos imprescindibles, como son ***peligro o amenaza, vulnerabilidad y riesgo***, sin embargo, nuestro objetivo no es discutir respecto a lo acertado o desacertado de estas definiciones, solo pretendemos que se entienda el significado de cada uno de estos términos para que puedan ser aplicados con objetividad en la elaboración de los Mapas de Riesgo.

- ↳ ***Amenaza o peligro:*** Es la existencia objetiva de condiciones que propician el desencadenamiento de un fenómeno que puede causar daño al hombre o sus medios de subsistencia.

- ↳ **Vulnerabilidad:** Son las deficiencias que existen para enfrentar un fenómeno de cualquier tipo. La vulnerabilidad puede ser sectorizada, es decir, las deficiencias se pueden adjudicar a un sector específico de la sociedad.

- ↳ **Riesgo:** Es la coincidencia de un grado de peligrosidad con un grado de vulnerabilidad que nos indica la probabilidad de pérdidas futuras que sufriremos cuando la amenaza se manifieste en un escenario vulnerable.

Ya hemos mencionado que la administración de la universidad puede estar expuesta a determinadas situaciones, constantes o transitorias que pueden ocasionarle daños.

Estas situaciones son las que llamaremos amenazas o peligros. Para que una amenaza o peligro se manifieste como tal, debe existir un entorno vulnerable, es decir, deben existir deficiencias para enfrentar esa amenaza, esas deficiencias es lo que llamamos vulnerabilidad. Una de estas situaciones, que pueden constituir un peligro transitorio, es la presentación de un hecho fraudulento, caracterizado por sus manifestaciones, malversación de recursos, cobros indebidos etc.

Estos actos pueden originarnos daños, pero esos daños ocurrirán si los mecanismos de control no son capaces de prevenir, detectar y corregir estos procedimientos. Si por el contrario el sistema de Control Interno se encuentra debidamente diseñado, y correctamente aplicado, los daños que nos ocasionara serán mínimos o nulos, es decir no somos vulnerables a esos hechos, en otras palabras no tenemos deficiencias en nuestra estructura del sistema de Control para enfrentar este tipo de hechos fraudulentos.

Cuando estas dos condiciones concurren, la amenaza y la vulnerabilidad, entonces hablamos de la existencia de un grado o nivel de riesgo. En otras palabras no podemos ser afectados por una amenaza que no existe y si esta existe y no somos vulnerables, entonces no podrá afectarnos. En cualquiera de los dos casos anteriores no consideraremos la presencia del riesgo. Esto obedece a que se ha planteado una formula:

$$\mathbf{RIESGO = AMENAZA * VULNERABILIDAD}$$

En esta formula, la amenaza y la vulnerabilidad son adimensionales, es decir resulta difícil adjudicarles un valor que no sea cualitativo o convencional, así se habla de alta, mediana o baja peligrosidad y de igual forma se refiere la vulnerabilidad.

Hay muchas otras formas de "cuantificar" estos conceptos, algunos prefieren, adoptar, por convenio, algunos valores como 0 para cuando no existe y 10 para cuando se manifiesta en toda su potencialidad. Sin embargo, nunca sabremos con certeza hasta donde una amenaza puede ocasionar daños, podemos dar por hecho que todo lo que poseemos se puede perder y ese sería nuestro 10, pero las consecuencias pueden ir tan lejos como no somos capaces de imaginar, tanto que nuestro 10 sea demasiado pequeño.

Como en la formula se multiplica la $A * V$ cualquier valor que se multiplique por 0 nos dará 0 y en este caso estaremos hablando de ningún riesgo. Esto puede hacernos pensar que no corremos riesgo de ser afectados por algo, ya que no existe, hasta ahora, o estamos tan bien preparados para enfrentarlo que no somos vulnerables.

Todos sabemos que esto no es una verdad absoluta y que la naturaleza puede sorprendernos, por eso algunos prefieren no multiplicar, sino sumar, y así siempre tendremos un nivel de preparación para enfrentar un riesgo potencial. Claro que esto depende mucho de las posibilidades económicas de que se disponga y del estudio de las condiciones reales.

Si el riesgo resulta de dos condiciones adimensionales, el debe ser también adimensional, sin embargo sirve de poco saber que tenemos un riesgo alto o bajo, de 3, 5 o 10, valores que dependerán mucho de la apreciación que alguien o algunos hagan del problema.

El riesgo tiene un valor, el riesgo ocurre en el futuro, son las pérdidas que vamos a tener cuando se manifieste la amenaza en un escenario vulnerable, por tanto lo que perdemos tiene un valor económico, en dinero, que puede ser cuantificado y tiene un valor social, que podemos cualitativamente considerarlo.

De cualquier manera, el riesgo está o puede estar presente, y debemos considerarlo, enfrentarlo y sobre todo disminuirlo tanto como podamos.

Se pueden hacer muchas cosas para disminuir el riesgo, es decir, para no perder tanto cuando se presente el evento, cuando la amenaza se manifieste. Lo primero es conocer la amenaza, saber cuáles son sus efectos, como se manifiesta y como puede afectarnos, en otras palabras cuáles son nuestras debilidades para enfrentarla y también que podemos hacer para que sus efectos no causen tanto daño, nuestras fortalezas. Esto lo logramos siendo menos vulnerables, poniendo nuestras capacidades en función de protegernos.

3.2 PRESUPUESTO

Los presupuestos son una herramienta importante para la planificación y el control a corto plazo en las organizaciones. Habitualmente, el presupuesto operativo cubre un periodo de un año y establece los ingresos y gastos planificados para ese año.

El presupuesto tiene las siguientes características:

- Un presupuesto estima el beneficio potencial de la unidad de negocio
- Se establece en términos monetarios, aunque las cantidades monetarias se pueden reflejar en cifras no monetarias (por ejemplo unidades vendidas o producidas).
- Generalmente cubre un periodo de un año.

- Implica la aceptación de una responsabilidad por parte de la dirección; los directivos aceptan la responsabilidad de cumplir los objetivos presupuestados.
- Una autoridad superior, al encargado de elaborar el presupuesto revisa y aprueba la propuesta de presupuesto.
- Una vez aprobado, el presupuesto sólo puede alterarse bajo unas condiciones específicas.
- Periódicamente, el resultado financiero real se compara con el presupuesto y se analizan y explican las desviaciones.

3.2.1 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

- Consideración del futuro, para que los planes trazados, permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten.
- La coordinación de todas las actividades, para obtener ése fin.
- Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
- Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva con relación a los objetivos establecidos.

Por otra parte podemos entender los objetivos dentro del contexto del proceso administrativo, de esta manera podemos plantearlos como sigue:

Los Objetivos del Presupuesto comprenden las etapas de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección, y Control, es decir comprenden o están en todas las etapas del Proceso Administrativo, y no como todos los autores sobre la materia, que sólo los enmarcan en la Planeación y en el Control, pocos agregan la Dirección. Por lo que, como a continuación se aprecia, en la inicial estructura mencionada, primero se cita un

concepto general de la etapa del Proceso Administrativo, para enseguida indicar el objetivo u Objetivos del Presupuesto en esa etapa:

DE PREVISIÓN

Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

- Objetivo del Presupuesto: Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del Presupuesto.

DE PLANEACIÓN

Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación. Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las tendencias y el de las correlaciones.

- Objetivo del Presupuesto: planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con objetivos.

DE ORGANIZACIÓN

Estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la Entidad divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como

departamentos funcionales existan. Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la Organización, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

- Objetivo del Presupuesto: adecuada, precisa y funcional estructura de la Entidad.

DE COORDINACIÓN O INTEGRACIÓN

Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la Entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

- Objetivo del Presupuesto: Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la Entidad.

DE DIRECCIÓN

Función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar, o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etc., es decir da lugar, El Presupuesto, a una buena dirección.

- Objetivo del Presupuesto: Ayuda enorme en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

DE CONTROL

Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas.

- **Objetivo del Presupuesto:** Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones.

3.2.2 REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

➤ **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivos y necesidades en que se hayan de aplicar.

La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la Entidad están íntimamente relacionadas entre sí, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas.

➤ **EXPOSICIÓN DEL PLAN O POLÍTICA**

El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

➤ **COORDINACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN O POLÍTICA**

La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

La responsabilidad de la preparación de El Presupuesto recae sobre él mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración. De ahí la necesidad de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

➤ **FIJACIÓN DEL PERIODO PRESUPUESTAL**

La determinación de este periodo opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc. Por ejemplo, a una empresa estable en sus operaciones, le será más fácil hacer sus presupuestos por períodos más largos que otra que no lo sea.

Otros factores que influyen en la fijación del período presupuestal, son las características propias del renglón; por ejemplo las "Inversiones a más de un año" y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operación.

Normalmente se hacen coincidir los períodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los mismos y hacer las correcciones necesarias.

La práctica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, dividiendo éste en trimestres, que a su vez se subdividirían en meses; posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias

adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

➤ **DIRECCIÓN Y VIGILANCIA**

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen, etc.

➤ **APOYO DIRECTIVO**

La voluntad en la implantación de El Presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al Presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.

Resumiendo, se puede decir que El Presupuesto debe tener, cuando menos, los siguientes puntos primordiales:

1. Conocimiento de la entidad, pues es la base para hacer El Presupuesto con adecuación.
2. Una planificación general previa, que integra la determinación de políticas y objetivos futuros generales, a gran nivel.
3. La formación de programas, detallados, o analíticos, que conviertan los objetivos generales, en planes de operación.
4. La cuantificación, en términos monetarios en unidades de valor reconocido, de los planes operativos.

5. El control, o sea la realización de que los planes presupuestados se cumplan, o se superen, pero en todo caso con un análisis de las variaciones o desviaciones, conocimiento de sus causas, y sus posibles rectificaciones o ajustes a tiempo.

3.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO

A. DE FORMULACIÓN

➤ ADAPTACIÓN A LA EMPRESA

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos. El Presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la:

➤ PLANEACIÓN, COORDINACIÓN, Y CONTROL DE FUNCIONES

Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable o desfavorable, no, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido.

Entre los aspectos recomendables respecto a este inciso, para el mejor funcionamiento del presupuesto están:

- a) Seccionar en tantas partes El Presupuesto, como responsables en la función hayan en la Entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento de El Presupuesto, de

tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.

- b)** Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.
- c)** No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- d)** Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

B. DE PRESENTACIÓN

➤ **DE ACUERDO CON LAS NORMAS CONTABLES Y ECONÓMICAS**

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (Pública o Privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable.

C. DE APLICACIÓN

➤ **ELASTICIDAD Y CRITERIO**

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

3.2.4 CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO

A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

A. POR EL TIPO DE EMPRESA

➤ **PÚBLICOS**

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

➤ **PRIVADOS**

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

B. POR SU CONTENIDO

➤ **PRINCIPALES**

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.

➤ **AUXILIARES**

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

C. POR SU FORMA

➤ **FLEXIBLES**

Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias.

➤ **FIJOS**

Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la Empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

D. POR SU DURACIÓN

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

A. Cortos, los que abarcan un año o menos, y

B. Largos, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.

E. POR LA TÉCNICA DE VALUACIÓN

➤ **ESTIMADOS**

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

➤ **ESTÁNDAR**

Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que

sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

F. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

➤ **DE POSICIÓN FINANCIERA**

Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

➤ **DE RESULTADOS**

Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro

➤ **DE COSTOS**

Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

G. POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE

➤ **DE PROMOCIÓN**

Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que haya que efectuarse en el período presupuestal.

➤ **DE APLICACIÓN**

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la Empresa.

➤ **DE FUSIÓN**

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

H. POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.

➤ **POR PROGRAMAS**

Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

➤ **BASE CERO**

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

➤ **DE TRABAJO**

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- ✓ Previsión
- ✓ Planeación
- ✓ Formulación

a) Presupuestos Parciales

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se desarrollan los:

b) Presupuestos Previos

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

APROBACIÓN

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

PRESUPUESTO DEFINITIVO

Es aquél que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración de:

PRESUPUESTOS MAESTROS O TIPO

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior pretende tan sólo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas, en un sistema de control presupuestal, o sea que un solo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etc.

El presupuesto computa organizadamente los objetivos y coordina las actividades de las diversas dependencias. Vigila que las operaciones se ajusten a la política predeterminada, constituye la acción de controlar. De esta forma

el presupuesto no solo es un elemento de la planeación, sino, por ende del control administrativo.

3.2.5 EL PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL

El presupuesto representa el curso a seguir para hacer posibles ciertos objetivos, pero por sí sólo, no evita las desviaciones de ése rumbo o asegura la realización de las metas. El ejercicio del control necesario para conservar el rumbo trazado, es una de las funciones primarias de la gerencia general.

Podemos considerar que la dirección planteada por el presupuesto, se representa por una línea. Esta línea es la resultante de las fuerzas que actúan en sentido contrario, el predominio de unas o de otras trae consigo la desviación de la línea original. La función del presupuesto es trazar no solamente los resultados netos de las operaciones y su curso, sino también considera el importe y la dirección de las fuerzas determinantes, de cuya actuación resulta la directriz.

Toda desviación debe identificarse por la comparación de las diversas fuerzas reales con aquellas que se presupuestaron. La localización de las fuentes de variación señalará las posibles medidas correctivas.

3.2.6 RESPALDO O CORRECCIÓN DEL PRESUPUESTO

Las cifras reales deben compararse con las presupuestadas a intervalos frecuentes, para que las diferencias determinadas se analicen y sean ejecutadas las medidas correctivas oportunamente.

Los resultados no satisfactorios requieren la aplicación de presión sobre los individuos responsables o de las correcciones de las condiciones que contribuyeron a la obtención de tales resultados.

En otros casos, la comparación puede señalar la conveniencia de modificar el presupuesto y no la de imponerlo. Si se considera que en la preparación del presupuesto no se tomaron en cuenta todos los factores determinantes, o si se

encuentra con que las condiciones han cambiado materialmente, el remedio consiste en la corrección del presupuesto.

No obstante el presupuesto debe ser lo suficientemente flexible, para permitir diferencias tolerables, si éstas diferencias son de significación, desde luego es imperativo corregir el presupuesto.

3.2.7 DURACIÓN DEL PERIODO PRESUPUESTAL

Este depende esencialmente del tipo de negocio, sin embargo su duración debe ser tal que comprenda los ciclos completos de:

1. Fluctuaciones de volumen por temporadas.
2. Producción
3. Rotación de la mercancía
4. Operaciones financieras

Se aconseja que el presupuesto no cubra un periodo demasiado extenso, ya que no pueden preverse todas las condiciones que puedan afectarlo.

Para la generalidad de las empresas se prepara un presupuesto anual, que se forma de la suma de 4 presupuestos trimestrales. Por separado, se analiza el primer presupuesto trimestral, que esta conformado por tres presupuestos mensuales. Son estos los que se utilizan para comparar los objetivos con los resultados reales que reporte la contabilidad.

3.2.8 ¿QUIÉN FORMULA Y ADMINISTRA EL PRESUPUESTO?

Los distintos jefes de departamento son responsables de las operaciones a su cargo. Si el presupuesto es la fijación de metas para alcanzar, es lógico que no se pueda responsabilizar de ellas al personal a cargo de las mismas, si dicho personal no ha intervenido en su determinación. Entonces básicamente son los jefes de los distintos departamentos los que señalan dentro de ciertas condiciones, el volumen e importe de las operaciones que pueden desarrollar.

3.2.9 SOBREPRESUPUESTACIÓN

Existe el peligro de sobrepresupuestar al exponer en forma detallada gastos de menor importancia y privar a los gerentes de la libertad necesaria para administrar sus departamentos. Por ejemplo, el jefe de un departamento en una compañía con presupuestos deficientes fue obstaculizado en una importante promoción de ventas debido a que los gastos tenían que ser limitados, incluso aunque los gastos totales departamentales estuvieran bastante por debajo del presupuesto y tuviera fondos para pagar personal para escribir las cartas de promoción de ventas. En otro departamento los gastos fueron presupuestados con tanto detalle inútil que el costo de presupuestación de muchas partidas excedió los gastos controlados.

3.2.10 EXCEDER LAS METAS DE LA EMPRESA

Otro peligro se encuentra en permitir que las metas presupuestarias se vuelvan más importantes que las metas de la empresa. En su entusiasmo por mantenerse dentro de los límites del presupuesto, los gerentes quizá olviden que sobre todo le deben lealtad a los objetivos de la empresa. En una compañía con un programa de control presupuestal el departamento de ventas no pudo obtener la información necesaria del departamento de ingeniería sobre la base de que el presupuesto de este último no soportaría este tipo de gastos.

Este conflicto entre los objetivos parciales y globales del control, la excesiva independencia departamental generada y la falta de coordinación son síntomas de una administración inadecuada, puesto que los planes deben constituir una red de apoyo y de enlace y cada plan debe estar reflejado en un presupuesto en forma tal que ayudará al logro de las metas de la empresa.

3.2.11 ESCONDER LAS INEFICIENCIAS

Otro peligro en la presupuestación es que puede ser utilizada para esconder las ineficiencias. Los presupuestos tienen una forma de crecer con base a precedentes; el hecho de que en el pasado se realizó un cierto gasto puede convertirse en evidencia para que sea algo razonable en el presente. Por lo

tanto, si en una ocasión un departamento gastó una determinada cantidad en suministros, este costo se convierte en un mínimo para presupuestos futuros.

También en ocasiones los gerentes aprenden que es probable que las solicitudes en sus presupuestos sean rebajadas en el curso de la aprobación final y por ello solicitan mucho más de los que necesitan.

A menos que la elaboración del presupuesto se lleve a cabo mediante una constante revisión de los estándares y factores de conversión mediante los cuales la acción planeada se convierte a términos numéricos, el presupuesto se podrá convertir en un paraguas bajo el cual se podrá esconder una administración descuidada e ineficiente.

3.2.12 OCASIONAR INFLEXIBILIDAD

Quizá la inflexibilidad sea el mayor de los peligros en los presupuestos. Incluso si la presupuestación no se usa para reemplazar la administración, la reducción de los planes a términos numéricos les da una especie de carácter engañoso definido. Es completamente posible que los acontecimientos demuestren que se debe gastar una cantidad mayor para esta clase de trabajo o aquella clase de materiales y una más pequeña para otros, o que las ventas excedan o sean inferiores a la cantidad pronosticada.

Esas diferencias pueden hacer que un presupuesto resulte obsoleto casi tan pronto como se formule. Esto es especialmente cierto cuando se elaboran presupuestos por anticipado para largos periodos.

3.3 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Garay (1988)¹⁴ quien se refiere a la Ejecución del presupuesto diciendo que: ***“Implica el manejo de los planes y actividades aprobadas para un determinado periodo, a un costo que se mantenga dentro de los límites de los recursos disponibles estimados”.***

¹⁴ GARAY AHUMADA, José. *Control y manejo del presupuesto en una Universidad. Lima 1988. p156*

A continuación dice ***“Hay dos aspectos que concierne a la ejecución presupuestal, uno de ellos es el control, que son las medidas que se toma para cumplir con lo fijado en el plan financiero aprobado, y el otro la flexibilidad, en la que se relaciona la recepción de los fondos con el ajuste de los planes a las nuevas necesidades”***

Garay, Para hacer su tesis se apoya en el marco legal del presupuesto, su concepto de presupuesto, dice que son: ***“los planes administrativos que involucran las operaciones y resultados producidos en un determinado lapso de tiempo. Luego dice que la formulación del presupuesto involucra el llevado de la contabilidad a tiempo futuro donde los obstáculos venideros se escriben en el papel, antes de que sucedan las operaciones”***.

3.4 PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA

La programación presupuestaria corresponde a las previsiones de ingresos y gastos de créditos internos y externos, de inversión pública y administraciones de bienes y servicios para ser orientados prioritariamente a la realización de prestaciones de servicios y a la satisfacción de las metas institucionales de naturaleza económica y social definidas.

El compromiso de recursos es un acto emanado de autoridad afecta total o parcialmente las asignaciones presupuestarias, previo al pago de obligaciones contraídas, Contratos o Convenios, dentro del marco establecido por la normativa de la Institución para su Presupuesto.

El compromiso no debe exceder los niveles aprobados en la Asignación Presupuestal del Gasto ni de los Calendarios Aprobados por el Presupuesto. Se prohíbe la realización de compromisos si no cuenta con la respectiva asignación presupuestaria aprobada.

El compromiso debe afectarse preventivamente a la correspondiente partida específica de Gasto reduciendo su importe del saldo disponible de la asignación presupuestaria, a través del respectivo documento oficial.

La Otra Fase de la Ejecución Presupuestaria es la del devengado, que es la obligación del pago que se asume como consecuencia del respectivo compromiso contraído. Comprende la liquidación, la identificación del acreedor y la determinación del monto, a través del respectivo documento oficial.

En el caso de Bienes y Servicios se configura, a partir de la verificación de conformidad del bien recepcionado, del servicio prestado o por haberse cumplido con los requisitos administrativos y legales para los casos de gasto sin contraprestación inmediata o directa.

3.5 MOTIVOS DEL FRACASO DE LA PRESUPUESTACIÓN

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.

- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la “ilusión del control” es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

3.6 CONTABILIDAD

Considerando que los resultados de la contabilidad son la expresión de los actos de la gerencia, esta se constituye en un sistema de información ya que capta los sucesos económicos tan cerca de los hechos para luego a través del registro, el posterior resumen, y la comunicación de la información en los denominados Estados Financieros, hace llegar información a los grupos de interés.

Terán (1998)¹⁵ Quien se refiere a la contabilidad diciendo que: “ ***La contabilidad es un instrumento de comunicación de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa, sujetos a medición, registración, examen e interpretación para la toma de decisiones empresariales***”

3.6.1 OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD

3.6.1.1 OBJETIVO GENERAL

El **objetivo general de la contabilidad** es proporcionar información a la gerencia para una acertada toma de decisiones.

¹⁵ Terán Gandarillas Gonzalo J. *TEMAS DE CONTABILIDAD BÁSICA E INTERMEDIA La Paz (1998)*.

3.6.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los **objetivos específicos de la contabilidad** que coadyuvan directamente al general, radican en la obtención de estados financieros documentos mediante los cuales en forma resumida de acuerdo con normas de contabilidad y disposiciones legales, se proporciona a los usuarios de la información contable datos oportunos, verídicos y ordenados en términos de unidades monetarias, referidos a la situación patrimonial y financiera de una empresa a una determinada fecha y sus resultados obtenidos correspondientes a un determinado tiempo de trabajo.¹⁶

¹⁶ Terán Gandarillas Gonzalo J. *TEMAS DE CONTABILIDAD BÁSICA E INTERMEDIA* La Paz (1998).



CAPÍTULO IV
DIAGNOSTICO

4. DIAGNOSTICO

El estudio de las deficiencias del sistema de control interno en el proceso de ejecución presupuestal, es de capital importancia porque contribuye a la detección y prevención de fraudes en la administración de la Universidad Tecnológica de Bolivia, por tanto el estudio de su compatibilidad repercutirá en la efectividad, eficiencia y economía de los recursos de la gestión institucional.

4.1 MÉTODO DEL DIAGNOSTICO

Dentro del proceso de observación de campo, se diseñó la aplicación de la metodología "Causa-Efecto", que consiste en identificar los problemas (efectos) más significativos ó relevantes, así como identificar las (causas) que lo generaron, y proponer las soluciones que resuelvan dichas causas. El desarrollo de la presente metodología nos permitió interiorizarnos y describir los problemas y las causas por los que atraviesa la Universidad Tecnológica de Bolivia.

Los resultados de la aplicación de la metodología causa – efecto se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

MATRIZ CAUSA Y EFECTO

VARIABLE	SUBVARIABLE	CAUSA	EFECTO
CONTROL INTERNO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	Metodología y procedimientos de control	Sistema de control interno deficiente, incompleto	Patrimonio desprotegido contra el despilfarro, pérdida, uso indebido. No se puede comprobar la exactitud y veracidad de la información presupuestaria financiera, económica.
		No existe una delimitación exacta de las responsabilidades.	No hay optimización de la gestión y control institucional. Gastos en salarios, por trabajo repetitivo
	Organización	No se cuenta con personal calificado	No se cumplen los objetivos y políticas de la universidad. No hay monitoreo a las operaciones. <hr/> El accionar de los funcionarios ó colaboradores no esta enmarcado dentro los principios éticos y valores institucionales.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

MATRIZ CAUSA Y EFECTO - CONTINUACIÓN

VARIABLE	SUBVARIABLE	CAUSA	EFECTO
SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Documentos fuente	Ausencia de los documentos fuente como la base para llevar los registros patrimoniales y presupuestarios.	No permite tener de forma automática, luego del registro del documento fuente, se obtenga los libros auxiliares, principales, estados financieros y presupuestarios.
	Normas de Ejecución presupuestal	No existe directiva para la aprobación, ejecución y control del proceso presupuestario de la universidad. Ausencia del plan operativo de la universidad	No se analizan, costos, márgenes de rentabilidad. No se precisa montos para la consecución de los objetivos y las inversiones.
DEFICIENCIAS EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		No existe directivas y otros documentos internos	La empresa no es dinámica, pujante y creciente en sus operaciones comerciales. No se consolida la participación en el mercado.
	Actividades de ejecución presupuestal	Ausencia de planificación financiera	Se estima en base a actividades generales de gestiones anteriores No se concreta los objetivos trazados.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

MATRIZ CAUSA Y EFECTO – CONTINUACIÓN

VARIABLE	SUBVARIABLE	CAUSA	EFECTO
<p>DEFICIENCIAS EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</p>	<p>Archivo de documentos que genera la ejecución presupuestal.</p>	<p>Ausencia de un archivo formal de los documentos fuente.</p>	<p>Los departamentos de bienes, orden de servicios reflejan datos incorrectos. Los comprobantes de salida, inventario físico, existencias valoradas de almacén son inconsistentes. Los documentos fuente tienen errores, borrones, correcciones en fechas, cantidades, faltan firmas, sellos. Presentación de información errónea.</p>
		<p>En el área de contabilidad resalta la ausencia de órdenes de servicios.</p>	<p>Presentación de información errónea.</p>
		<p>Ausencia en el área administrativa de recibos de ingreso, papeleta de depósitos, notas de cargo, nota de abono, comprobante de pago.</p>	<p>Los documentos fuente no son adecuados a los formatos generales establecidos para este tipo de operaciones de los sistemas administrativos, en armonía con las disposiciones legales vigentes. Afectan el presupuesto institucional.</p>
<p>No existe documentación en el área de presupuestos que sustenten operaciones contables de bienes y servicios</p>			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

MATRIZ CAUSA Y EFECTO –CONTINUACION

VARIABLE	SUBVARIABLE	CAUSA	EFECTO
CONTROL DE EFICACIA Y EFICIENCIA	Responsabilidad de la dirección.	Los ejecutivos del área de Administración Financiera realizaron muy pocas acciones para mejorar el control de eficacia y eficiencia. Los ejecutivos del área de Administración Financiera realizan revisiones al trabajo de los subalternos, empero no se ha establecido la periodicidad para realizar las mismas.	Servicios que no son eficientes. No se detectan oportunidades de mejora.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.2 DEFICIENCIAS EN EL CONTROL INTERNO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Las deficiencias del sistema de control interno en el proceso de ejecución presupuestal, hasta la fecha no ha podido solucionarse con los informes de los auditores internos y externos; en algunos casos por una absoluta falta de comprensión por parte de las autoridades y otras veces por falta de monitoreo de las observaciones por parte de los mismos auditores.

Luego de realizada una evaluación del control interno que tiene implementado la Universidad Tecnológica de Bolivia se pudo determinar lo siguiente:

- El sistema de control interno con el que cuenta la Universidad Tecnológica de Bolivia, no abarca la organización, metodología, y procedimientos de control dentro de la institución, por lo que no existe una herramienta de protección del patrimonio contra el despilfarro, pérdida, uso indebido; asimismo comprobar la exactitud y veracidad de la información presupuestaria financiera, económica, patrimonial y administrativa; vigilar la eficiencia en las operaciones y por último verificar que se cumplan los objetivos y las políticas de la entidad, teniendo como base la ejecución de su presupuesto institucional.
- La evaluación del sistema de control interno a la ejecución presupuestal, se realizó para conocer como se están llevando a cabo las funciones que conciernen a las actividades propias de su giro, también para efectuar ajustes a los programas y la aplicación de procedimientos, de manera que se redacte un informe en el que se indiquen las observaciones, conclusiones y recomendaciones del caso.
- Esta investigación permitirá confirmar las deficiencias del sistema de control interno en relación con la ejecución del presupuesto, para en base de ello presentar las alternativas más innovadoras posibles, de modo que la Universidad Tecnológica de Bolivia

alcance eficiencia, eficacia y economía de los recursos que administra.

- En la gestión administrativa del siglo XXI, la clave tiene que ser la transparencia presupuestaria, administrativa, económica y fiscal, lo cual se logra con la prevención y detección de fraudes a todo nivel de la administración por medio del sistema de control interno. Es aquí donde se hace necesario que el Sistema establezca un proceso de integración ordenado con documentos fuente, libros y controles en los diferentes niveles y áreas de ejecución para producir información administrativa financiera y presupuestaria oportuna y confiable.
- La Universidad Tecnológica de Bolivia no cuenta con un buen sistema de control interno, responde al crecimiento y diversificación de las operaciones financieras que realizan las universidades; asimismo, a la variedad y cuantía de bienes y servicios de todo orden que se manejan en estas entidades. Su importancia deviene también porque permite conocer, en el curso de un ejercicio fiscal, si las metas se vienen cumpliendo conforme a lo programado, si los gastos se vienen realizando de acuerdo a los niveles de autorización y si los ingresos se vienen produciendo en la forma prevista. No permite demostrar, de otra parte, la situación financiera y económica a través de los estados contables que muestran los datos valuados y clasificados con criterios homogéneos.
- A tales fines sirve el sistema de control interno con sus principales instrumentos, los documentos fuente, las acciones de control, la auditoría y otras. Los documentos fuente son el punto de partida y el punto de llegada en el sistema de control.
- El sistema de control interno no puede contribuir a la optimización de la gestión y el control institucional ya que el problema está en su base, es decir en la ejecución de las operaciones, de allí la importancia que tiene el tratamiento del

control interno y la ejecución presupuestaria en el marco de la administración, contabilidad y la auditoría, porque constituyen la evidencia de las transacciones de la universidad.

- El Sistema de control interno de la universidad no asegura la obtención de información financiera, económica y presupuestaria concordante con los Clasificadores del Ingreso y del Gasto con los que cuentan, en base a la documentación fuente que tenga como sustento.

- Todo esto, actualmente tiene un mayor efecto con la ausencia de un Sistema Integrado de Administración Financiera, de los documentos fuente como la base para llevar a cabo los registros patrimoniales y presupuestarios; lo que no permite tener de forma automática, luego del registro del documento fuente, se obtenga los libros auxiliares, libros principales, estados financieros y estados presupuestarios de la entidad.

4.3 DEFICIENCIAS EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

El análisis practicado al proceso de ejecución presupuestaria tuvo como resultado las siguientes deficiencias:

4.3.1 AUSENCIAS DE NORMAS DEL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Aparte de las normas generales que deben cumplirse, el proceso de ejecución presupuestal, no dispone de normas específicas, tales como:

- Directiva para la aprobación, ejecución y control del proceso presupuestado de la universidad.

- Plan Operativo propio de la Universidad.

- Directivas y otros documentos internos.

4.3.2 ACTIVIDADES DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

- La ejecución del presupuesto institucional de la universidad, tiene como base la programación global de gastos estimados sin planificación financiera, donde se contempla las actividades más generales incurridos en gestiones pasadas.

4.3.3 INEXISTENCIA DE ARCHIVO DE DOCUMENTOS QUE GENERA LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

- No existe un archivo formal de los documentos fuente generados por los departamentos de Bienes, Orden de Servicios, Pedido-Comprobante de Salida, Inventario Físico, Existencias Valoradas de Almacén, Nota de Entrada al Almacén y Control Visible de Almacén.
- En el área de Contabilidad, no se tiene, Orden de Servicios, Nota de Entrada al almacén y otros documentos.
- En el área Administrativa de la universidad, se destaca la ausencia de los siguientes archivos formales de documentos fuente: Recibo de Ingresos, Papeleta de Depósitos, Nota de Cargo, Nota de Abono, Comprobante de pago, Planillas de Haberes y Pensiones, Valorización de obra y otros.
- En el Área de Presupuesto, no existen los documentos que sustentan operaciones contables de las áreas de bienes, servicios y fondos que sirven para afectar el presupuesto institucional.
- El Área de Operaciones complementarias, aplica como documentos fuente las Resoluciones, Declaraciones Juradas, Contratos, Cartas Fianza y además todos los documentos que se utilizan en las áreas antes referidas.

- El Auditor siempre debe considerar la posibilidad de que los documentos obtenidos en la entidad podrían estar alterados. Cualquier alteración debe investigarse e informarse.
- Se determino que la universidad no viene reflejando en sus manuales de procedimientos administrativos y contables, los documentos fuente que sustentan sus operaciones.
- Los documentos fuente que se tiene como respaldo tienen errores, borrones, correcciones en fechas, cantidades, conceptos, importes, falta de firmas y sellos y otros datos.
- Asimismo los documentos fuente no vienen siendo archivados y conservados adecuadamente siguiendo un orden cronológico y/o correlativo, lo que impide su fácil acceso y explotación.
- Los documentos fuente no son adecuados a los formatos generales establecidos para este tipo de operaciones de los Sistemas Administrativos, en armonía con las disposiciones legales vigentes.



CAPÍTULO V

PROPUESTA

5. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

Luego de los resultados contrastados, en donde los miembros de la alta Gerencia, jefes y personal en general está de acuerdo en que sí hay deficiencias en el control interno del proceso de ejecución presupuestal; por tanto lo que conviene es establecer los lineamientos generales para la aplicación de un nuevo sistema de control interno en la Universidad.

5.1 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El paso más importante en el establecimiento de un nuevo sistema de control interno, es la aplicación de las normas más convenientes y facilitadoras de la ejecución del proceso de ejecución presupuestal, como de la gestión en general.

Estas normas que tengan que regir el nuevo sistema de control interno, tienen que formularse en base de normas generales que al respecto ha emitido la Dirección de Área.

De acuerdo con estas normas el objetivo del sistema de presupuesto es prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para financiar los planes, programas y proyectos institucionales. El proceso del

sistema del presupuesto comprende las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación.

Las normas de control interno para el área de presupuesto están orientadas a regular los aspectos clave del presupuesto. Se considera como marco de referencia, la legislación en materia presupuestaria y la normatividad emitida por el sistema de presupuesto, que es un componente de la administración financiera gubernamental.

Las normas de control interno para el Área de Presupuesto son las siguientes:

- Control del marco presupuestario de cada entidad.
- Controles para la programación de la ejecución presupuestaria
- Controles previo de los compromisos presupuestarios
- Control de la evaluación del presupuesto

De acuerdo con el Informe COSO ¹⁷ los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la entidad y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno y de informes sobre los mismos. El control interno

¹⁷ *Instituto Auditores Internos de España- Coopers & Lybrand, SA. (1997). Informe COSO. Pág. 5.*

es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

El control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado.

El control interno a implantarse debe constar de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Aunque los componentes son aplicables a todas las empresas. Los componentes son los siguientes:

➤ **AMBIENTE DEL CONTROL**

Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente ó entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y la responsabilidad así como organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona la Dirección de Administración.

➤ **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

La universidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre si e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar como han de ser gestionados los riesgos.

➤ **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a

asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus funciones incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

➤ **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

En Las universidades, hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada directivo, funcionario y trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar la empresa de forma adecuada.

➤ **SUPERVISIÓN**

El sistema de control interno de una universidad requiere supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantienen el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas ó una combinación de ambas cosas.

La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberían ser informados de los aspectos significativos observados.

Estos componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales.

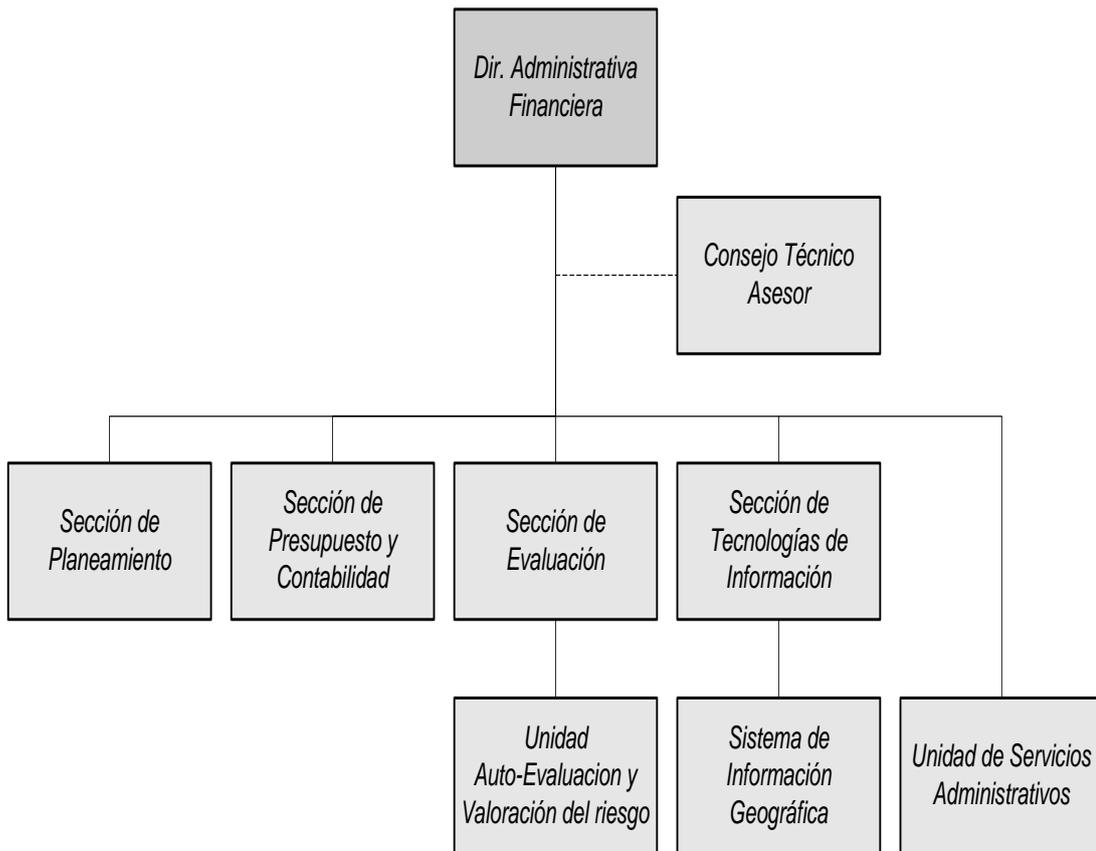
El sistema de control interno es más efectivo cuando los controles se incorporan en la infraestructura de la universidad y forman parte de la esencia de la misma. Mediante los controles "incorporados", se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

La responsabilidad de la implantación del control interno con todos estos componentes, no será suficiente para facilitar la gestión óptima de una universidad, por lo que se requiere un sistema de control interno que se aplique sobre la base de la existencia de documentos normativos que van a constituir los estándares para evaluar la ejecución presupuestal. En este sentido se propone la aplicación de los siguientes documentos normativos.

En base a las normas referidas y en el marco de los nuevos paradigmas de la gestión y el control, presentamos las siguientes normas para el nuevo sistema de control interno aplicable a las universidades.

5.2 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVIA

La estructura organizacional de la Unidad Administrativa Financiera propuesta, se encuentra directamente relacionada con la estructura del Sistema de Control Interno, implementado Administrativa – financiera.



DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

La Dirección Administrativa ofrece un control sobre las actividades de las distintas secciones de la universidad dirigiendo su esfuerzo a una expansión de servicios y mejoras en el aspecto administrativo de la Universidad. El director o la directora es la persona encargada evaluar el grado de eficacia en la consecución de los objetivos previstos, así como evaluar si la gestión de los

recursos humanos, bienes y créditos presupuestarios, se ha realizado de forma económica y eficiente. Su nombramiento o remoción la realiza la Rectoría, de conformidad con el Estatuto Orgánico y el Reglamento General de Oficinas Administrativas.

CONSEJO TÉCNICO ASESOR

El Consejo Técnico Asesor está conformado por la Dirección y por las jefaturas de las secciones Académicas. Su objetivo es analizar y recomendar los asuntos que la Dirección o las Jefaturas de las Secciones sometan a consideración con el fin de dar soluciones integrales.

➤ **SECCIÓN DE PLANEAMIENTO**

Fortalece el desarrollo institucional, mediante el establecimiento de un sistema efectivo de planeamiento; basado en estrategias de cambio que permitan a la Universidad cumplir pertinentemente con su misión.

FUNCIONES

Las funciones de esta sección son las siguientes:

1. Brindar asesoría técnica y profesional, en materia de planeamiento, a las diferentes instancias universitarias.
2. Coadyuvar con el desarrollo y la integración del proceso de planificación.
3. Elaborar estudios y proyectos en materia de planeamiento, que contribuyan con el desarrollo institucional.
4. Desarrollar la investigación continua como una herramienta que fortalezca el proceso de planeamiento.
5. Desarrollar en conjunto con las distintas instancias universitarias la elaboración del plan anual operativo institucional.

6. Participar, de manera proactiva, en comisiones institucionales e interinstitucionales.
7. Elaboración de diagnósticos, internos y externos, que sirvan de insumo para la formulación de estrategias institucionales, en el proceso de planeamiento.
8. Revisar y mantener actualizados los sistemas de información de la sección.
9. Participar en equipos de trabajo que se integran en la Oficina, con el fin de asesorar los procesos de planeamiento estratégico en las unidades, o para desarrollar procesos a lo interno de la Oficina.

➤ **SECCIÓN DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD**

Desarrolla los procesos presupuestarios, como una herramienta de gestión que coadyuva con el desarrollo institucional, expresando en términos monetarios, las acciones contempladas en los planes institucionales, de manera que los recursos asignados se utilicen de manera pertinente, eficaz y eficiente. Asimismo la sección de contabilidad presenta en forma resumida la información contable expresada en términos monetarios, de manera que esta información pueda ser fácilmente leída e interpretada por los usuarios, para determinar la situación financiera de la universidad, y cual fue el rendimiento de sus operaciones, dentro el marco de principios y normas de contabilidad, y de acuerdo a disposiciones tributarias vigentes.

FUNCIONES DE LA SECCIÓN DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD

Las funciones de la Sección de Presupuesto son las siguientes:

1. Coordinar con las distintas instancias universitarias la elaboración del presupuesto ordinario de la Institución y de los presupuestos extraordinarios que se requieran en un período.

2. Elaborar las modificaciones externas al presupuesto ordinario de la Institución.
3. Dirigir y realizar investigaciones, estudios y proyectos, sobre diferentes aspectos en materia presupuestaria, que afectan al desarrollo institucional.
4. Coadyuvar con el desarrollo y la integración del proceso de planificación.
5. Establecer una relación directa con diversos entes, tanto internos como externos, para detectar y analizar información estratégica, cualitativa y cuantitativa, que afecte al desarrollo institucional.
6. Informar sobre aquellos aspectos relevantes, de la gestión presupuestaria, relacionados con el desarrollo institucional.
7. Responder, en forma oportuna y pertinente, a los requerimientos de información, emanados de las diferentes instancias de la comunidad universitaria, en relación con la formulación de presupuestos.
8. Asesorar, técnica y profesionalmente, en materia presupuestaria, a las diferentes instancias universitarias, para la toma efectiva de decisiones.
9. Participar, pro activamente, en diferentes comisiones institucionales e interinstitucionales.
10. Mantener actualizados los sistemas de información de la sección.
11. Participar en equipos de trabajo que se integran en la Oficina, con el fin de asesorar los procesos de planeamiento estratégico en las unidades, o para desarrollar procesos a lo interno de la Oficina.

Las funciones de la Sección de Contabilidad son las siguientes:

- 1 Interpretar y registrar los efectos de las transacciones, que realiza la universidad.

- 2 Clasificar los efectos de transacciones similares de modo que permita determinar los distintos subtotales y totales que son útiles para los usuarios de información para la toma de decisiones.
- 3 Resumir y comunicar a las personas que toman decisiones la información contenida en el sistema.
- 4 La principal función de la sección de contabilidad, es registrar hechos económicos, considerando la normativa para el efecto, de tal modo que la información emanada de la contabilidad sea comprendida por todos los que la utilizan para una adecuada toma de decisiones , mediante la elaboración de:
 - a) Balance General o Estado de Situación Financiera
 - b) Estado de Resultados
 - c) Estado de Resultados Acumulados
 - d) Estado de Cambios en la Situación Financiera
 - e) Notas a los Estados Financieros

➤ **SECCIÓN DE EVALUACIÓN**

Contribuye con el desarrollo institucional, por medio de la evaluación crítica y prospectiva de los resultados de la planificación, de modo que, la información resultante, coadyuve con la definición de políticas, estrategias y acciones, pertinentes y oportunas.

FUNCIONES

Las funciones de la Sección de Evaluación son las siguientes:

1. Coadyuvar con el desarrollo y la integración del proceso de planificación.

2. Efectuar, dirigir o coordinar investigaciones, estudios y proyectos, sobre diferentes aspectos que sirvan de insumo al proceso de evaluación y al desarrollo institucional.
3. Definir y operacionalizar metodologías y parámetros pertinentes con el desarrollo de la evaluación.
4. Asesorar y coordinar con las distintas instancias universitarias lo correspondiente al proceso de evaluación.
5. Preparar y analizar la evaluación física y financiera (semestral y anual) del Plan Anual Operativo.
6. Facilitar, controlar y ejecutar las actividades relacionadas con los procesos de evaluación institucional.
7. Generar información oportuna y pertinente producto de los resultados de las evaluaciones con el fin de coadyuvar en el proceso de toma de decisiones de las autoridades universitarias.
8. Participar pro activamente, en diferentes comisiones institucionales e interinstitucionales.
9. Mantener actualizados los sistemas de información de la sección.
10. Responder, en forma oportuna y pertinente, a los requerimientos de información, emanados de las diferentes instancias de la comunidad universitaria, en relación con la evaluación.
11. Crear y actualizar los manuales de procedimientos.
12. Participar en equipos de trabajo que se integran en la Oficina, con el fin de asesorar los procesos de planeamiento estratégico en las unidades, o para desarrollar procesos a lo interno de la Oficina.

➤ **SECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

Facilita la gestión de la Oficina, generando sistemas de información y utilizando la tecnología en beneficio de la gestión de planificación y el desarrollo institucional.

FUNCIONES

Las funciones de la Sección de Tecnologías de Información son las siguientes:

1. Analizar, diseñar, documentar e implementar, sistemas de información, tanto para uso institucional, como para los procesos internos de la Oficina.
2. Mantener actualizados los sistemas de información y sus bases de datos.
3. Procesar información generada por otras dependencias con el fin de realizar estudios específicos encomendados a la Oficina.
4. Coadyuvar con el desarrollo y la integración del proceso de planificación.
5. Colaborar con las diferentes secciones, en los respectivos procesos de planeamiento, presupuestación y evaluación.
6. Velar por el buen funcionamiento de los equipos de cómputo de la Oficina, así como del software que estos utilizan.
7. Capacitar a los funcionarios de la Oficina, sobre las distintas herramientas informáticas en uso.
8. Brindar asesoría en el campo informático, a los usuarios de los sistemas desarrollados por la Oficina.

9. Investigar los aspectos relacionados con nuevas tecnologías de información, para fortalecer los procesos que lleva a cabo la Oficina y coadyuvar con el desarrollo institucional.
10. Participar de manera proactiva, en comisiones institucionales e interinstitucionales.
11. Participar en equipos de trabajo que se integran en la Oficina, con el fin de asesorar los procesos de planeamiento estratégico en las unidades, o para desarrollar procesos a lo interno de la Oficina.

➤ **UNIDAD DE AUTOEVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

Coadyuva con el desarrollo del sistema de Autoevaluación del Control Interno y el de Administración de Riesgo, coordinando los procesos y facilitando los instrumentos pertinentes con el fin de generar información útil para la toma de decisiones

FUNCIONES

Las funciones de la Unidad de Autoevaluación y Administración del riesgo son las siguientes:

1. Desarrollar sistemas e instrumentos de autoevaluación articulados en los procesos y proyectos institucionales, que coadyuven en el logro de las políticas y objetivos estratégicos.
2. Desarrollar e implementar un sistema de detección y valoración de los riesgos derivados del ambiente, que permita a la administración efectuar una gestión eficaz y eficiente para prevenir y enfrentar la eventual materialización de esos riesgos.
3. Llevar acabo procesos de seguimiento para mejorar el que hacer institucional, por medio de actividades que permitan valorar el funcionamiento del sistema de autoevaluación, asimismo, asegurar que los hallazgos de las revisiones se atiendan con prontitud.

➤ **SISTEMA DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICO**

Su objetivo es desarrollar e implantar un sistema de ubicación de cada una de las propiedades e instalaciones y futuras adquisiciones de la Universidad, apoyada por tecnologías de información y que pueda mostrar detalles tales como infraestructura, características de uso, ambientales, entre otros para satisfacer los requerimientos de información para la toma de decisiones de nivel gerencial y de planificación estratégica.

FUNCIONES

1. Recopilar y sistematizar la información cartográfica de las Sedes Regionales de la Universidad, con el fin de completar el Sistema de Información Geográfico.
2. Implementar el Sistema de Información Geográfico de la Universidad y capacitar en su uso a los funcionarios que se harán cargo de dicho proyecto.
3. Consolidar el Sistema de Información Geográfico, dentro de la estructura organizacional de la Institución, para que se constituya como fuente de información permanente para las Comisiones Institucionales, tales como el crecimiento de la población estudiantil (capacidad real de la universidad)

➤ **UNIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

Coadyuva en la consecución de los objetivos de la Universidad, mediante el control, la coordinación y ejecución de las labores administrativas.

FUNCIONES

Las funciones de la Unidad de Servicios Administrativos son las siguientes:

1. Coordinar con la Dirección de la Oficina la atención de los requerimientos administrativos del personal.

2. Control y ejecución de nombramiento, vacaciones, fondos de trabajo y caja chica.
3. Control de los activos fijos.
4. Mantener actualizados los expedientes de los funcionarios de la Oficina.
5. Control y manejo del presupuesto en coordinación con la Dirección.
6. Elaboración y control de transferencias presupuestarias y modificaciones internas.
7. Confección y control de las boletas de transporte.
8. Confección y control de las solicitudes de reparaciones ante la Oficina de Servicios Generales.
9. Confección y control de las solicitudes de publicaciones.
10. Llevar el control de correspondencia y de la documentación, tanto de la que ingresa a la Oficina, como la que se envía.
11. Atender y evacuar consultas en forma personal y telefónica.
12. Apoyo a las diferentes Secciones que integran la Oficina, en el manejo y organización de las publicaciones y documentos que recibe y envía.
13. Apoyo logístico en las comisiones que coordina el área académica, preparar la documentación de los asuntos y hacer las convocatorias.
14. Mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la Oficina con el fin de propiciar un ambiente laboral apropiado.
15. Otras labores propias de la sección que se requieran para lograr una administración eficiente de los recursos.

5.3 REGLAMENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

CONSIDERANDOS:

Es necesario propender que la universidad cuente con un sistema de control interno adecuado a las características de sus operaciones y servicios, siendo necesario establecer criterios mínimos para el buen funcionamiento de dicho sistema, para que sus órganos cumplan adecuadamente las funciones de dirección administrativa, así como las de fiscalización y control, respectivamente.

El sistema de control interno debe permitir a la Dirección la oportuna identificación y la adecuada administración de los distintos riesgos que enfrentan.

Este documento contendrá la siguiente estructura:

DEL ALCANCE

DE LAS DEFINICIONES RELACIONADAS

DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Se entiende por sistema de control interno al conjunto de políticas, procedimientos y técnicas de control establecidas por la entidad para alcanzar una adecuada organización administrativa, eficiencia operativa, confiabilidad de los reportes, apropiada identificación y administración de los riesgos que enfrenta y cumplimiento de las disposiciones que le son aplicables.

El sistema de control interno comprende, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Sistema de organización y administración, que corresponde al establecimiento de una adecuada estructura organizativa y administrativa, en función a las características de la universidad, que delimite claramente las obligaciones, responsabilidades y el

grado de dependencia e interrelación existente entre las áreas operativas y administrativas, las cuales deben estar contenidas en el respectivo manual de organización y funciones.

- Sistema de control de riesgos, que corresponde a los mecanismos establecidos en la Universidad para la identificación y administración de todos los riesgos que enfrenta. Incluye la evaluación permanente de dichos mecanismos, así como las demás acciones correctivas o mejoras requeridas según el caso.

- Sistema de información, que corresponde a los mecanismos destinados a la elaboración de información, tanto interna como externa, necesaria para desarrollar, administrar y controlar las operaciones y las actividades de la entidad. Comprende también las acciones realizadas para la difusión de las responsabilidades que corresponde a los diferentes niveles de la entidad, así como la remisión de información a las entidades supervisoras requeridas por las normas vigentes. Incluye, adicionalmente, las políticas y procedimientos para la utilización de los sistemas informáticos y las medidas de seguridad y planes de contingencia para dichos sistemas.

**DEL ORGANO DE DIRECCIÓN
DE LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES
DEL ORGANO DE CONTROL INTERNO
DE LA EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION
DE LA EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL
DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA INFORMATICO
REGLAMENTO DE AUTOCONTROL INSTITUCIONAL**

Resulta necesario establecer normas, que respetando la autonomía institucional, permitan lograr la eficiencia y eficacia del proceso presupuestario de la universidad, mediante un control institucional adecuado.

Dicho documento, tendrá la siguiente estructura:

**DEL OBJETO
DE LA BASE NORMATIVA
DEL AUTOCONTROL INSTITUCIONAL
DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA INSTITUCIONAL
ORGANOS INTEGRANTES DEL AUTOCONTROL
RESPONSABILIDADES
DE LA EVALUACIÓN PRESUPUESTAL INSTITUCIONAL**

REGLAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

Otro documento que va ayudar a superar las deficiencias del control interno, debe tener la siguiente estructura:

**DEL ALCANCE
DE LAS DEFINICIONES RELACIONADAS
DE LA RESPONSABILIDAD**
 **3.1. DE LA DIRECCION
3.2. DE LOS FUNCIONARIOS
3.3. DE LOS TRABAJADORES**
**DE LA LABOR DE AUDITORIA INTERNA
DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO
DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO DEL AUDITOR INTERNO**
 **6.1. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
6.2. EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION
6.3. EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL
6.4. EVALUACIÓN DE LA OPERATIVIDAD INSTITUCIONAL**
DE LOS INFORMES.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El estudio de investigación realizado ha determinado la existencia de deficiencias del sistema de control interno en el proceso de ejecución presupuestal, las mismas que afectan la ética, prudencia y transparencia de la gestión y tienen que superarse con la implementación de un sistema de control interno para la universidad, en el marco de las normas de control interno, el informe coso y los nuevos paradigmas de gestión y control institucional; con lo cual se va a obtener información presupuestal, financiera, económica y patrimonial oportuna y razonable para una adecuada gestión administrativa.
- Las pautas básicas para una sana administración de los recursos de las universidades, están dadas por la compatibilización de las normas del sistema de control interno y las normas del proceso de ejecución presupuestal; lo cual se concreta en efectividad, eficiencia y economía de la gestión organizacional.
- La aplicación de acciones de control interno en forma previa, concurrente y posterior, van a permitir realizar los ajustes al proceso de

ejecución presupuestal, lo que va a concretarse en la mejora de la gestión y el alcance de los objetivos institucionales.

- La evaluación de los documentos y otras fuentes evidenciales, van a facilitar la obtención de información fidedigna del proceso de ejecución presupuestal de la universidad; lo que va a concretarse en la optimización de la universidad, en beneficio de autoridades, trabajadores y especialmente usuarios de los servicios que la universidad ofrece.

6.2 RECOMENDACIONES

- Si bien es cierto que un sistema de control interno por mas eficiente que sea no es garantía de una buena gestión, sin embargo un sistema de control interno deficiente no es facilitador para el desarrollo del proceso de ejecución presupuestal; por tanto recomiendo la implementación de un sistema de control interno en la universidad en el marco de mixtura de las normas de control interno, las normas del proceso de ejecución presupuestal, los preceptos contenidos en el informe internacional coso y los nuevos paradigmas de la gestión y control institucional: ética, prudencia y transparencia de la gestión
- Para la superación de las deficiencias del sistema de control en el proceso de ejecución presupuestal, recomiendo que dicho sistema deba organizarse y llevar a cabo sus actividades en sinergia con los objetivos, misión y visión de la universidad.
- El proceso de ejecución presupuestal debe llevarse a cabo en el marco de las normas de las universidades del sector educación: plan estratégico, presupuesto institucional, programas, autorizaciones establecidas y otras relacionadas; de tal modo que sea facilitador de la gestión integral de la universidad.
- Las deficiencias del sistema de control interno en el proceso de ejecución presupuestal, van a superarse si la oficina de control interno cuenta con

organización, personal, procesos y procedimientos de trabajos adecuados; así como con el destierro de los intereses individuales o de otra índole entre el personal responsable.

- La ética y los valores deben ser los fundamentos para el accionar de todos y cada uno de los hombres y mujeres que prestan servicios en la universidad, asimismo debe representar el compromiso de los colaboradores para consigo mismos, la entidad y la sociedad en cuanto a la declaración de los valores que promoverán en su actividad profesional y principios que guiaran sus actos, frente a todos los públicos de interés y deben cuidar la reputación de la entidad ya que debe permanecer la confianza, que se ha conquistado de los grupos de interés la cual se debe retribuir, desarrollando tareas con intachable honestidad, respeto, responsabilidad, justicia y transparencia.

ANEXO I

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- El crecimiento de la población Universitaria viene atravesando, en los últimos años, un proceso sostenido de crecimiento y jerarquización, paralelamente a una profunda redefinición de sus objetivos y metodologías.
- Existe una importante diversificación de temáticas y orientaciones vinculadas a la actividad de crecimiento. De ser un área de difusión, pasó a trabajar en la **capacitación** de los propios docentes y de profesionales, dirigentes, empresarios y miembros de la comunidad en general. Es importante también el rol de **difusión** científica y cultural, la **prevención** que contribuye a mejorar las condiciones sanitarias de la población, y la **transferencia** tecnológica que aporta elementos estratégicos para el desarrollo.
- Se observa un importante proceso de innovación, con una búsqueda de nuevas formas de vínculos con la comunidad, que rompen los esquemas tradicionales de transferencia de conocimientos, más apegados a las prácticas académicas de cursos y seminarios.
- Existe un importante recurso humano, acompañado por una fuerte voluntad, vocación y compromiso social de los docentes de las distintas Unidades Académicas para realizar este tipo de actividades, aún sin el debido reconocimiento académico y salarial.
- Se ha impuesto en la Dirección Administrativa de la Universidad la gestión por Programas, cómo forma de establecer vínculos más

estrechos con los diversos organismos universitarios, gubernamentales o privados, mejorando el accionar y las respuestas a las demandas sociales.

- Se han profundizado los vínculos con los colegios profesionales e instituciones públicas y privadas que integran y regulan el quehacer profesional, lo que permite acordar criterios comunes e integrar a nuestros graduados en la realización de acciones conjuntas interinstitucionales.

OPORTUNIDADES:

- Existe un proceso a nivel institucional de concientización y debate vinculado a la definición de políticas en materia de extensión universitaria que apunten a la jerarquización y promoción de la actividad.
- En estos últimos años se viene sistematizando la concreción de encuentros y Jornadas de Integración Universitaria a nivel nacional. Asimismo, se construyen diagnósticos comunes y propuestas concretas que contribuyen a la definición de políticas generales en materia de jerarquización universitaria.
- Existe un reconocimiento social de la excelencia de la Universidad en términos de construcción y transferencia de conocimiento. La opinión de esta institución en los grandes temas sociales es escuchada y respetada. Esto supone asumir un rol cada vez más comprometido con el desarrollo económico y social de la comunidad universitaria.

DEBILIDADES:

- A pesar de los avances normativos internos, se observa aún una falta de reconocimiento académico a las actividades de crecimiento Universitario. Esto se traduce en la dificultad que tienen los docentes para acceder a mayores dedicaciones, incentivos y categorizaciones propias de la actividad.

- Esta falta de reconocimiento se traduce en una magra asignación de recursos del presupuesto de la universidad para apuntalar actividades académicas. En consecuencia resulta difícil sostener programas permanentes que promuevan la actividad, asignar mayores dedicaciones, como asimismo implementar un sistema de becas y pasantías que permitan incorporar a los jóvenes a las prácticas universitarias.
- La mala administración de la información presupuestaria de la universidad, obliga muchas veces a afectar presupuesto de actividades académicas para financiar actividades administrativas. Esta posibilidad depende de la capacidad de gestión que tengan los responsables de la administración de los recursos y las herramientas que tienen para ello.
- Falta de una adecuada normativa interna que enmarque las actividades de la universidad, haciendo énfasis en las actividades que hacen la razón de ser la universidad.
- Si bien existe un claro avance en materia de administración de recursos internos y externos, aún se observan dificultades en los flujos de información entre las distintas áreas administrativas y financieros, que repercute negativamente en la articulación y coordinación de actividades conjuntas.

AMENAZAS:

- En la medida que no se afiance los procesos correctos de administración de recursos, con la implementación de procedimientos de control es probable que los recursos sigan siendo utilizados de forma desordenada y no se cuente con información que permita una correcta toma de decisiones.
- Implica un importante esfuerzo hacer sostenible la aplicación de procedimientos de control en las actividades de la universidad. En la medida que no se realice la correcta administración de los recursos

presupuestarios que sostengan estructuralmente el presupuesto de la universidad, la utilización de los recursos se hacen vulnerables y se corre el riesgo que se discontinúen o directamente que ya no se realicen.

- La falta de continuidad de acciones de articulación, comunicación y cooperación entre distintas área que realizan la administración de los recursos, puede provocar y/o profundizar la fragmentación interna y externa de actividades y espacios dedicados a esta tarea, lo cual implicaría un retroceso en los incipientes avances producidos.

ANEXO II

Historia

El 25 de Octubre de 1990 la Universidad Tecnológica Boliviana (U.T.B.) fue fundada por el Sr. Raúl Iñiguez Llanos, con la conformación de un Directorio tras la aprobación de estatutos que regularán el funcionamiento de esta Casa Superior de Estudios. El 30 de Octubre de 1993 nuestra Universidad se institucionaliza en virtud de la Resolución Ministerial No. 419/93, emitida por el ministerio de Educación mediante la cual se autoriza su reconocimiento, apertura e incorporación al Sistema Universitario Nacional.

En 1994, la U.T.B. inicia sus labores académicas una vez concluido su primer edificio propio en el centro de la ciudad de La Paz, contando con toda la infraestructura necesaria para hacer frente a su misión. Dicha infraestructura consta de 10 pisos construidos para aulas y áreas de estudio, Auditorio, Laboratorios, Área administrativa y Comedor, con capacidad para albergar a 1500 alumnos en tres turnos.

En el quinto año de funcionamiento han egresado de nuestra Universidad 60 técnicos medios, 68 técnicos superiores y 47 Licenciados, de los cuales el 80 % desempeña eficazmente y con excelencia sus funciones en instituciones públicas y privadas del país. El 10 % se especializó en el exterior y el 10 % restante se encontraba en proceso de titulación sin incorporarse a la actividad laboral.

En el año 1997 se firma un convenio Institucional entre la Fundación Iñiguez (Resolución Prefectural Rap. No. 333) y la Universidad Tecnológica Boliviana.

ANEXO III

Misión

"Satisfacer las demandas de recursos humanos en el país a través de la formación de profesionales altamente calificados en las áreas tecnológicas y otras, capaces de asumir los desafíos de la sociedad en permanente cambio, integrando la Universidad a la comunidad mediante el desarrollo de programas de Investigación educativa, Interacción Social y Difusión Cultural, orientados al servicio de la población".

ANEXO IV

Visión

"Para el año 2012 brindar una oferta académica adecuada a las necesidades futuras de las personas, que buscan formación académica y profesional de excelencia para competir en el mercado laboral, identificando las áreas del conocimiento que presentan mayor demanda especialmente en los campos jurídico, tecnológico y del medio ambiente".

ANEXO V

Filosofía

La filosofía de la Universidad Tecnológica Boliviana es la que estableció su fundador desde la creación de esta institución de educación superior, misma que se mantiene y fortalece en cada gestión académica, gracias a la vocación de servicio de todos y cada uno de los integrantes de nuestra comunidad universitaria.

El postulado de "COMPARTIR LO QUE TENEMOS CON LOS QUE CARECEN DE ELLO" expresa el compromiso social de nuestra institución y su constante preocupación por la población marginada de los beneficios de la educación superior. Prueba de ello son las políticas de ingreso irrestricto, del costo diferenciado y subsidiado de matrícula y colegiatura y la flexibilidad y facilidades otorgadas a los estudiantes para continuar con su carrera académica, según sus disponibilidades y limitaciones económicas.

ANEXO VI

HOJA DE VIDA DEL DOCENTE

I. DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO-MATERNO Y NOMBRES: _____

FECHA DE NACIMIENTO (día, mes, año): _____

CIUDAD: _____ PAÍS: _____

CEDULA DE IDENTIDAD: _____ PASAPORTE: _____ OTROS: _____

DIRECCIÓN DOMICILIO: _____

TELÉFONO DOMICILIO: _____ TELÉFONO OFICINA: _____

CELULAR: _____ E-MAIL: _____

DIRECCIÓN OFICINA: _____

INSERTE
UNA FOTO
ACTUAL

II. ESTUDIOS REALIZADOS CON GRADO ACADÉMICO

Grado	Área o disciplina	Institución	Ciudad-País	Desde (Mes – Año)	Hasta (Mes – Año)
Licenciado					
Especialidad					
Maestría					
Doctorado					

III. ESTUDIOS SIN GRADO ACADEMICO (Relacionados con su profesión y docencia)

Curso	Nombre	Institución	Ciudad-País	Desde (Mes – Año)	Hasta (Mes – Año)

IV. EXPERIENCIA LABORAL (Comience por el último trabajo)

Empresa o Institución	Desde (Mes – Año)	Hasta (Mes – Año)	Cargo	Ciudad-País

--	--	--	--	--

V. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA UTB **Explique claramente**

Participación	Carrera	Fecha
Dicta Cursos, Seminarios, etc.		
Participa en Reuniones – Comisiones		
Consejos de Carrera, Técnicos, Otros		
Tutorías		
Tribunal		

VI. EXPERIENCIA ACADEMICA DOCENTE (Comience por la última cátedra)

Universidad	Horas	Año	Asignatura	Carrera

VII. EXPERIENCIA DE INVESTIGACIÓN (Detalle las realizadas en los últimos 5 años)

Tema	Función	Institución Auspiciante	Desde (Mes - Año)	Hasta (Mes - Año)

VIII. PUBLICACIONES

Tema	Área	Ciudad – País	Año	Editorial

IX. BECAS Y DISTINCIONES ACADEMICAS PROFESIONALES

Distinción o Beca	Organismo	Ciudad – País	Año

X. IDIOMAS

Idioma	Habla bien	Habla regular	Escribe bien	Escribe regular

XI. REFERENCIAL PERSONALES

Nombre Completo	Teléfono Of.	Teléfono Dom.

XII. DECLARACIÓN JURADA

Yo _____ doy fe por la información proporcionada en el presente formulario es fidedigna y en caso de que así lo requiera la UTB, me comprometo a entregar la documentación de respaldo.

Nombre: _____ Firma: _____

Cedula de identidad: _____ Fecha: _____

Mencione si cree conveniente: distinciones, membresías o actividades en las que destaca

BIBLIOGRAFIA

- GARAY AHUMADA, José. Control y manejo del presupuesto en una Universidad. Lima 1988. p156
- BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- ALVARADO MAIRENA, José; "Gestión Presupuestaria del estado", 1998. Lima. Centro de Asesoría Técnica S.R.L. 1998. 588pp.
- ANDRADE E., Simón; "Planificación de desarrollo", Bogota Editorial Rhodas.

- ELORREAGA MONTENEGRO, Gorostiaga; "Curso de Auditoria Interna", Perú. Edición a cargo del autor, 2000.
- MARTNER, Gonzalo; "Planificación y presupuesto por Programas", Decimoquinta edición, México, Siglo XXI editores S.A. 1986.378pp
- ALVAREZ PEDROZA, Alejandro; "Comentarios a la Ley y reglamento de Contrataciones y Adquisiciones del estado", 2da Edic. Fimart S.A. 1998, Lima 564pp.
- NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS. Financial analysis to guide capital expenditure decisions. Research Report 43. New York. 1967.
- SARMIENTO, Euclides Alfredo. Los presupuestos teoría y aplicaciones. Universidad Distrital. Bogotá. 1989.
- COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS; "Los Nuevos Conceptos el Control Interno" – Informe COSO; 1997.
- Declaración sobre Normas de Auditoría DNA (SAS)-99 (AU 316) "La Consideración del fraude en los Estados Financieros.
- INTOSAI; "Guia para las normas de control interno del sector público";2004
- Klitgaard, Robert, "La corrupción y promoción de la ética en el servicio público", Septiembre 7 de 1999 – Washington, D.C.
- MANTILLA, Samuel; control interno – Informe COSO; 4ta Edición; ECOE ediciones; año 2005; Pág. 39
- MANTILLA, Samuel; Control Interno – Informe COSO; 4ta Edición; ECOE ediciones; año 2005
- MANTILLA, Samuel; Auditoría 2005- Ecoe Ediciones; Bogota – Colombia; 2003.

- Terán Gandarillas Gonzalo J. TEMAS DE CONTABILIDAD BÁSICA E INTERMEDIA La Paz – Bolivia; Editorial Educación y Cultura; año (1998).

RESUMEN

En las Organizaciones, el Control Interno debería ser entendido dentro del contexto de las características específicas de las mismas, es decir su enfoque para lograr objetivos sociales políticos, la utilización de los recursos y gran espectro correspondiente de su responsabilidad social entre otros.

Las expectativas generales son que los empleados de las organizaciones deben servir a los intereses de la organización con cuidado y administrar los recursos financieros adecuadamente. Por lo tanto la eficiencia en la aplicación de los recursos con los que cuenta la organización es un prerrequisito y un soporte para la estructura económica financiera y una clave para una buena administración.

De esta forma, puede entenderse que el presupuesto, como una herramienta eficaz de control, puede constituir verdaderos motores para la gestión de la actividad de las entidades. En nuestro caso, los servicios de educación para que tengan eficiencia, eficacia y economía deben ser adecuadamente medidos y evaluados de modo que se pueda realizar la retroalimentación que el caso exige. En este sentido el control no se entenderá como actividad obstructiva si no más bien como constructiva y facilitadora de la gestión óptima de la gestión institucional.

La traducción del ***Internal Control Integrated Framework por el Instituto de Auditores Internos de España- Coopers & Lybrand SA***, nos permite entender que los nuevos elementos del control interno: ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión, deben ser los llamados a aplicarse en la organización, para que aporten el ambiente en el que los empleados desarrollen sus actividades y cumplan con sus responsabilidades de control, evalúen los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos, establezcan las ayudas para asegurar que se pongan en práctica las leyes, estatutos, reglamentos, manuales, directivas, etc. de la gestión de la Universidad para hacer frente a dichos riesgos. Asimismo estos componentes permitirán que la información relevante se capte y se comunique por toda la organización y luego supervisar y modificar según las circunstancias todos los mecanismos de gestión, de modo que se alcance eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y económica y se cumplan las leyes y normas aplicables.