

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

Auditoria de gestión para mejorar la ejecución presupuestal
en proyectos de Infraestructura Vial - Región Pasco - 2016

Para optar el grado académico de maestro en:

Planificación y Proyectos de Desarrollo

Autora: Yolanda Elena VEGA ESTACIO

Asesor: Esteban LAVADO VASQUEZ

Cerro de Pasco - Perú - 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

Auditoria de gestión para mejorar la ejecución presupuestal
en proyectos de Infraestructura Vial - Región Pasco - 2016

Sustentado y aprobado ante los miembros del jurado:

Dr. César Wenceslao RAMOS INGA
PRESIDENTE

Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE
JURADO

Mg. Francisco HIDALGO MAYTA
JURADO

A DIOS, por la vida.

A Diego, el motor de mi superación.

RECONOCIMIENTO

A mi Alma Mater Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, a los Docentes de la Escuela de Posgrado – por sus orientaciones y enseñanzas en diversas temáticas de la disciplina de Maestría en Planificación y Proyectos de Desarrollo, para culminar satisfactoria el presente trabajo de investigación.

La Autora.

RESUMEN

La investigación se hizo uso de elementos importantes, como la utilización de la metodología de la investigación científica, el empleo de conceptualizaciones, definiciones y otros; fundamentalmente se empleó la investigación científica, el mismo que sirvió para desarrollar todos los rubros de la tesis, desde el planteamiento del problema hasta la contrastación de la hipótesis.

En la parte de la recopilación de la información del marco teórico, el aporte brindado por los especialistas relacionados con cada una de las variables, clarificó aún más el tema en referencia, así como también amplió el panorama de estudio con el aporte de los mismos; respaldado con el empleo de las citas bibliográficas que dan validez a la investigación. Así, en lo concerniente al trabajo de campo, se encontró que la técnica e instrumento empleado, facilitó el desarrollo del estudio, culminando esta parte con la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, los objetivos planteados en la investigación han sido alcanzados a plenitud, como también los datos encontrados en la investigación facilitaron el logro de los mismos. Así mismo merece destacar que para el desarrollo de la investigación, el esquema planteado en cada uno de los capítulos, hizo didáctica la presentación de la investigación, como también se comprendiera a cabalidad los alcances de esta investigación.

Palabras claves: Normativa presupuestaria, control preventivo.

ABSTRACT

In this investigation use became of important factors, like the use of the methodology of the scientific research, the use of plannings, definitions and others; essentially the scientific research was used, the same that served to develop all these aspects of the thesis, from the exposition of the problem to the contrast of the hypothesis.

In the part of the compilation of the information of the theoretical frame, the contribution offered by the specialists related to each one of the variables, clarify the subject in reference still more, as well as it extended the panorama of study with the contribution of the same; endorsed with the use of the bibliographical appointments that give validity to the investigation. Thus, as for the work of field, one was that the technique and used instrument, facilitated the development of the study, culminating this part with the contrast of the hypotheses.

Finally, the objectives raised in the investigation have been reached to fullness, as also the data found in the investigation facilitated the profit of the same. Also it deserves to emphasize that for the development of the investigation, the scheme raised in each one of the chapters, made Didactics the presentation of the investigation, as also it would be included/understood to cabalidad the reaches of this investigation.

Keywords: Budget regulations, preventive control.

INDICE

DEDICATORIA

RECONOCIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	14
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.6. LIMITACIONES	17

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO	18
2.2. BASE TEORICAS Y CIENTIFICAS DEL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.3. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	37
2.4. FORMULACIÓN DE HIPOTESIS	117
2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	118

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVETIGACIÓN	119
3.2. MÉTODOS DE INVETIGACIÓN	119
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	119
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	120
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	122
3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES	122
3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS	123
3.8. TRATAMIENTO ESTADISTICO	123
3.9. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	123

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	125
4.2. PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	126
4.3. PRUEBAS DE HIPOTESIS	144

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La investigación sobre la auditoría del presupuesto en la toma de decisiones a nivel de las instituciones de inversión pública de la Dirección Regional de Transporte, es un trabajo que está dividido en cuatro capítulos: Planteamiento del Problema, Aspectos Teóricos del Estudio, Interpretación de Resultados y Contrastación de Hipótesis, finalmente Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia bibliografía la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como el trabajo de campo, cuenta con la información estadística y gráfica.

En el capítulo I: El Problema de Investigación; donde se observa la descripción del problema de investigación, indica la elección del Problema, la descripción de la realidad problemática, antecedentes del problema, formulación del problema de investigación, la importancia, justificación y criterios para evaluar el valor potencial de la investigación, los alcances, limitaciones, delimitaciones. Asimismo, los objetivos de la investigación la formulación de hipótesis y la identificación y clasificación de variables e indicadores de investigación.

Los aspectos abordados en la presente investigación están orientados a proporcionar una información de interés, se dividió el trabajo en cuatro capítulos: Capítulo I, Planteamiento del Problema, aquí se realizó el diagnóstico y análisis del problema detectado que motivó el desarrollo del presente estudio. Capítulo II, Marco Teórico, donde se detalla el sustento científico, la argumentación teórica de los temas y las variables del trabajo

de investigación. En el Capítulo III, Metodología y Técnicas de Investigación, nos referimos a metodologías y técnicas que se emplearon para llevar a cabo el diagnóstico de la situación problemática abordada, determinando la población y la muestra respectiva, conjuntamente con las técnicas para la recolección, procesamiento y análisis de los datos obtenidos. En el Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos, presentamos el análisis de los resultados obtenidos haciendo énfasis en el grado de importancia que tiene el ejercicio del Liderazgo en la instauración de la Cultura Organizacional para la mejora del desempeño de docentes en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Esperamos, que sus comentarios y sugerencias amplíen y enriquezcan esta investigación.

La Autora

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Nuestro país va demostrando la existencia de múltiples normas, disposiciones que son interpretadas de acuerdo a la percepción de cada de los realizan las acciones de control lo cual motiva tener una toma de decisiones con altos niveles de incertidumbre. Es más, los exámenes, informes especiales que realiza la contraloría de la Republica, no se cumplen de acuerdo a las recomendaciones por la falta de unidad de criterios por quienes administran el proceso.

Los informes de auditoría, en estos tiempos requieren plantear, organizar y realizar el seguimiento a los referidos documentos sustanciales implantando políticas y estrategias para mejorar la toma

de decisiones. Teniendo en cuenta que existen normatividad donde debe de demostrarse la relación formal y los hechos reales en ejecución de gastos del estado en las diferentes dependencias del Estado.

En tal sentido nos inspira buscar la unidad de criterio con respecto a la elaboración de los exámenes, informes que son los resultados de la realización de una auditoria y constituyen pruebas preconstituidas como medios fundamentales y sustanciales para la toma de decisiones a nivel de las instituciones de inversión pública.

En la Dirección Regional de Transporte Pasco, tenemos la misma problemática, que no se aplica adecuadamente la auditoria del presupuesto en la toma de decisiones.

La iniciativa para elegir el problema de investigación surge ante la existencia de normas, disposiciones legales para la elaboración de informes de auditoría, sin embargo, se requiere implantar adecuadamente y racionalmente los informes en la toma de decisiones en la Dirección Regional de Transporte de Pasco

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a) DELIMITACIÓN ESPACIAL

La presente investigación es un estudio de tipo correlacional, cuya limitación espacial esta circunscrita geográficamente en la Región Pasco comprendido en sus 28 distritos y tres provincias como: Pasco, Daniel Alcides Carrión y Oxapampa.

b) DELIMITACIÓN TEMPORAL

Este estudio se realizó en el periodo comprendido entre enero a diciembre año dos mil dieciséis, periodo de tiempo que permitió realizar la revisión bibliográfica pertinente, la elaboración del proyecto de investigación, la aplicación del trabajo de campo, la elaboración del documento final y la sustentación del mismo.

c) DELIMITACIÓN CUANTITATIVA

Para el recojo de datos se consideró entrevistar:

Cincuenta y cuatro personas entre directores y profesionales de las unidades ejecutoras de la Región Pasco, a quienes se ha podido evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus actividades dentro de los proyectos de inversión.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Qué incidencia tiene la auditoria de gestión en la mejora de la ejecución presupuestal en los proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco?

1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a. ¿En qué nivel influye la auditoria del presupuesto, en la toma de decisiones en la ejecución presupuestal en los proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco?
- b. ¿En qué medida, una actuación oportuna de control, permite una adecuada administración de los recursos públicos, de la

ejecución presupuestal en los proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco?

- c. ¿Cómo las acciones de control preventivo en la gestión administrativa, dotan de confiabilidad, para mejorar la gestión de la ejecución presupuestal en los proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco?

1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar y describir la incidencia que tiene la implantación de la auditoria de gestión para la mejora de la ejecución presupuestal en los proyectos de infraestructura vial en la Gobierno Regional Pasco.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) ¿Determinar el nivel de influencia de la auditoria de gestión, para la toma de decisiones en la ejecución presupuestal en los proyectos de infraestructura vial en la región Pasco?
- b) Evaluar en qué medida la actuación oportuna de control, permite mejorar la ejecución presupuestal en los proyectos de infraestructura vial en la región Pasco
- c) Determinar en qué medida las acciones de control preventivo, dotan de confiabilidad para mejorar la ejecución presupuestal en los proyectos de infraestructura vial en la región Pasco.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a. CONVENIENCIA

Esta investigación es conveniente porque podrá permitir facilitar la adecuada toma de decisiones en la gestión pública. Además, se podrá lograr el mejoramiento del nivel de eficiencia y eficacia de los gastos del estado con la participación de los funcionarios y servidores del estado.

b. RELEVANCIA SOCIAL

El asegurar el compromiso de los funcionarios y servidores públicos en mejorar el desarrollo de sus funciones para disminuir las deficiencias que pueden encontrarse en los procesos de elaboración de los informes de control ejecutados por la Contraloría General de la Republica o quienes hacen las veces en las Regiones.

La disminución de los hallazgos como resultado del conocimiento de los funcionarios y servidores públicos permitirá disminuir la distracción en las actividades de función y, asimismo, contribuirá la disminución de los gastos del personal involucrado y del estado en decisiones inadecuadas.

c. IMPLICANCIAS PRÁCTICAS

El éxito de la propuesta mejorará las decisiones en las actividades de los funcionarios y servidor público y los informes de auditoría de gestión brindará a los trabajadores del sector público a mejorar sus servicios con eficiencia y eficacia.

d. VALOR TEÓRICO

Conocer y analizar los informes de auditoría de gestión, lo que ayudará al funcionario y servidor público a tener una perspectiva en el desarrollo de sus actividades con relación al mejoramiento en la toma de decisiones en la gestión de las instituciones que tienen la responsabilidad de la ejecución de proyectos de inversión pública.

e. UTILIDAD METODOLOGICA

Desarrollar y proponer una metodología para la toma de decisiones en base a la auditoría del presupuesto, logrando el compromiso de los funcionarios y servidores públicos del sector público de la Región Pasco.

f. VIABILIDAD

Al tener conocimiento sobre el tema de investigación se realizó un bosquejo del análisis de los costes con respecto a los recursos humanos, materiales y equipos necesarios para las actividades inherentes a la elaboración, ejecución y sustentación de la tesis. Luego de haber asegurado los requerimientos financieros y otros se ha desarrollado esta investigación.

g. CONSECUENCIAS

Las consecuencias del presente trabajo de investigación, son el conocimiento y mejoramiento con respecto a la eficiencia y eficacia en el servicio de los funcionarios y servidores del sector público para el logro de las metas y objetivos de las instituciones que ejecutan

proyectos de inversión en la Dirección Regional de Transporte de Pasco.

1.6. LIMITACIONES

Después del análisis de escenarios, se llegó a la conclusión de que esta investigación presenta limitaciones si se encuentran dentro del espacio del poder individual, también se identifican algunas limitaciones en el espacio general y específicamente en lo relacionado a los aspectos de orden administrativo y de revisión de los documentos inherentes para obtener el grado de Doctor, lo cual pudo retardar mas no impedir la obtención del grado anhelado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Cuando se realizó la búsqueda del tema se hizo tanto en las Bibliotecas de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, donde no se encontró ninguna tesis relacionados a la investigación, así, como también en la Escuela de Post Grado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, donde se pudo establecer que la tesis del Sr. Jorge Cáceres Torres “La toma de decisiones: instrumento fundamental en la gestión administrativa de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega” (1996) y la de Félix Rodomiro Seminario Alegre “La auditoría de los recursos humanos como estrategia ideal para mejorar la gestión empresarial” (2000); trabajos que no tienen relación alguna con el tema que estoy

investigando; por lo tanto creo que este trabajo reúne las condiciones temáticas y metodológicas suficientes, para ser considerada como original.

2.2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS DEL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa, muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas.

Antes de continuar con el desarrollo de la variable es importante aclarar que es la **auditoria** según diferentes investigadores del tema; así tenemos que **KELL** y **BOYNTON**, sostienen que es un proceso sistemático que obtiene y evalúa objetivamente la evidencia con respecto a declaraciones acerca de acciones económicas y eventos; dicho proceso determinará el grado de correspondencia entre estas declaraciones y el criterio para comunicar los resultados a los usuarios interesados.¹ (**KELL**, Walter G. y **BOYNTON**, William C... **AUDITORÍA MODERNA**, p.4)

Por otro lado, para **CASHIN**; **NEUWIRTH** y **LEVY**, señalan que el concepto de **auditoria** más comprensible sería el considerar la auditoria como un examen sistemático de los estados financieros, registros y transacciones relacionadas para determinar la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, a las

políticas de dirección o a los requerimientos establecidos. ² (CASHIN, J. A.; NEUWIRTH, P. D. y LEVY, J. F.. **MANUAL DE AUDITORÍA. 1**, p.4

Por lo tanto, la auditoría está encargada de la revisión de los estados financieros, de las políticas de dirección, y de procedimientos específicos que relacionados entre sí forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, con el propósito de poder expresar una opinión profesional sobre todo ello.

Del mismo modo, según LEONARD³ (LEONARD, William P. **AUDITORIA ADM.**, p.51

, la **auditoría de gestión** puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa; institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos materiales y físicos.

También se lleva a cabo una revisión y consideración de la función o responsabilidades a las que se encuentra obligado de acuerdo a los cargos que desempeña.

Por eso la auditoría del presupuesto al igual que la auditoría financiera tiene como objetivo fundamental detectar irregularidades que el personal ha cometido en el desarrollo de su trabajo para recomendar las medidas correctivas necesarias con la finalidad de mejorar la gestión administrativa que propenda a la eficiencia funcional.

Es así que la auditoría del presupuesto logra determinar el grado de confiabilidad de la administración en su ejercicio de control directo sobre los recursos humanos y materiales, establecer si los planes y

metas propuestas por la empresa o entidad fueron logrados.

En consecuencia, se determina si el personal cumple con sus funciones de conformidad con las normas internas, los principios y técnicas de la administración y/o la carencia de las adecuadas normas internas de la entidad.

Por ende, una auditoria del presupuesto es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Así como el auditor debe evaluar el control interno en la auditoria de gestión ya que la entidad dependerá de su calidad y cumplimiento.

Entendemos como auditoria del presupuesto, las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en las instituciones públicas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable, siendo que el control es toda actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, con la finalidad de detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas; la moderna doctrina del control es unánime en asumir como control de auditoria, la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones, dirigida a asegurar su cumplimiento de su misión, de tal forma que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

Por otra parte, entendemos por auditoria el examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicadas con la finalidad de

verificarlas y evaluarlas, para así poder efectuar observaciones y recomendaciones pertinentes.

Por lo tanto, la auditoría del presupuesto se define como el mecanismo dispuesto por los organismos de control externo, para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto, con el fin y dentro del marco legal respectivo, de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público.

De ahí que la calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor, así como de su comprensión de las actividades que va a revisar; elementos que implican la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para que realice su trabajo con esmero y competencia.

De ahí que el auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, las estrategias y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría, y cómo evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Por otra parte, la metodología de auditoría del presupuesto tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis

administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Es así que cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro e hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones, para su examen, informe y seguimiento.

Por ello para utilizarla de manera lógica y accesible se ha dividido por etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

En cuando al seguimiento debe ser estricto, debido a que las observaciones que se producen como resultado de la auditoria deben de sujetarse a ella, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

Por lo tanto, el marco metodológico representa el camino indicado para guiar las acciones de una auditoria de gestión y la alternativa de brindar a una organización los elementos de juicio idóneos para transformar las experiencias en conocimiento.

Por otra parte, una de las normas de auditoria es que se debe obtener una comprensión suficiente de la estructura de control interno con el fin de planear la auditoria y determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas que deban realizarse.

Es así pues que durante muchos años se ha reconocido dentro de la literatura profesional la importancia del control interno para la gestión

y para los auditores independientes, todo ello debido a que el alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio que la gestión tendrá que confiar en innumerables reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones; la verificación y revisión inherente a un buen sistema de control interno proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades; así para los auditores resulta impracticable realizar auditoría en la mayor parte de las compañías sin rebasar las restricciones de honorarios si no se tiene el apoyo de un buen sistema de control interno del cliente.

De este modo, los objetivos de una entidad pueden abarcar tanto metas financieras como no financieras. En una auditoría de estados financieros, un auditor está primordialmente interesado en las políticas y procedimientos de la entidad que se relacionan con objetivos financieros. Sin embargo, en algunos casos la información que pertenezca a objetivos no financieros podrá ser de utilidad dentro de una auditoría. ⁴(¹ IBID., p.57)

En cambio, en términos políticas se refiere a las directrices establecidas por la administración para alcanzar objetivos de la entidad. Por lo tanto, una entidad podrá tener políticas empleados. El término procedimientos se refiere a los pasos específicos que deben observarse al seguir una política.

Con respecto a los elementos de una estructura de control interno, tenemos que existen dentro de un conjunto de factores conocidos

como entorno de control. Este entorno podrá favorecer o mitigar la efectividad de controles específicos. El entorno de control de una entidad refleja el tono general o actitud de la administración y del consejo de directores respecto a la importancia de control en la compañía.

Referente a **la filosofía de la administración y el estilo operativo**, se puede señalar que la administración desempeña un papel importante para establecer un entorno favorable de control dentro de la organización. El entorno se ve afectado de manera adversa cuando la administración no está dispuesta a establecer controles apropiados o no puede adherirse a controles establecidos.

En cambio, la **estructura organizativa**, contribuye a un buen entorno de control interno al proporcionar un marco global de trabajo para planear, coordinar y controlar las operaciones. La estructura organizativa de una compañía involucra: determinar la forma y naturaleza de sus unidades organizativas, incluyendo la identificación de funciones relacionadas de administración y los vínculos en la información, y proporcionar bases de asignación de responsabilidades y delegación de autoridad dentro de cada una de las unidades organizacionales. La organización de la unidad que maneja el procesamiento electrónico de datos contables es de particular importancia dentro del entorno de control.

Así el **comité de auditoría**, trata sobre el consejo de directores que tiene importantes responsabilidades fiduciarias dentro de una entidad.

La auditoría del consejo de directores asume cada vez más un papel importante en la vigilancia de las prácticas de información financiera y contable de una entidad. Además de auxiliar al consejo de directores para satisfacer sus responsabilidades, mantiene líneas de comunicación entre el consejo y los auditores internos y externos de la entidad.

Entonces *los métodos para asignar autoridad y responsabilidad*, es la conciencia del control dentro de una organización aumenta cuando las responsabilidades están perfectamente establecidas y se comunican. Además, deberán quedar asentadas por escrito descripciones de puestos que especifiquen determinadas funciones, relaciones de dependencias y restricciones. Además, existirá documentación de sistema de cómputo que describa los procedimientos para autorizar transacciones y hacer cambios de sistemas.

Así los **métodos de control administrativo**, estos se relacionan con la habilidad de la administración para supervisar con efectividad las actividades generales de la compañía. Tres métodos básicos son los presupuestos, la información interna y la auditoría interna. Los presupuestos proporcionan un medio para establecer y comunicar planes de la administración a través de toda la organización. Además, muestran una base para medir la actuación en relación con las metas planeadas y tomar medidas apropiadas y oportunas de carácter correctivo con base en la investigación de variaciones en lo esperado.

Los presupuestos deberán ser revisados periódicamente con el fin de que reflejen condiciones cambiantes en la operación, así como otros factores.

De ahí que un sistema eficaz de información interna para todos los niveles de administración se considera esencial para un buen entorno de control. Cuando se elaboran adecuadamente y se analizan, los reportes internos proporcionan una base para evaluar la actuación y apreciar la forma como se está asignando la responsabilidad delegada. La información interna deberá establecerse sobre una base regular y oportuna.

Las **políticas y prácticas de personal**, entonces algo básico para un adecuado entorno de control es la calidad y la integridad del personal, quien se encargará de conducir las políticas y los procedimientos de la entidad. Asimismo, el personal deberá ser contratado en cantidad suficiente y se le debe tener asignados los recursos suficientes para descargar sus responsabilidades asignadas.

También tenemos a las **influencias externas**, que viene a ser la conciencia del control en una entidad que podrá reforzarse con la existencia de requerimientos de vigilancia y cumplimiento impuestos por órganos legislativos y reguladores.

Por otro lado, el sistema contable de este elemento de estructura de control como los métodos y registros establecidos para identificar, agrupar, analizar, clasificar, registrar y dictaminar las transacciones de una entidad y mantener un control sobre los activos y pasivos.

También los procedimientos de control constituyen el tercer elemento de la estructura de control interno. Podrán ser aplicables a un solo tipo de transacciones, como ventas, o podrán tener una aplicación más amplia e integrarse a componentes específicos del entorno de control o del sistema contable.

Asimismo, tenemos un objetivo importante de esos procedimientos que es asegurarse de que las transacciones sean autorizadas por directivo administrativo que actúe dentro del alcance de su autoridad. Las autorizaciones pueden ser generales o específicas. Las primeras se relacionan con las condiciones generales bajo las cuales se autorizan las transacciones, procedimiento de adquisiciones de acuerdo a los planes anuales. Las autorizaciones específicas se relacionan con el otorgamiento de autorizaciones sobre una base de casos individuales.

Cuando se habla de la separación de funciones, esta categoría de procedimientos de control abarca la asignación de responsabilidad respecto a una transacción, de manera que la actuación de una persona automáticamente proporcione la verificación del trabajo de desarrollo por uno o más empleados. El principal objetivo de la separación de funciones es la prevención y pronta detección de errores o irregularidades en la realización de responsabilidades asignadas. Se considera que las funciones son incompatibles, desde un punto de vista de control, cuando una persona pueda cometer errores o irregularidades en el curso normal de sus funciones que no

se puedan detectar por medio de una estructura de control interno. Así la aplicación básica de separación de funciones es que la responsabilidad para realizar una transacción, registrar la transacción y mantener custodia del activo derivado de la transacción deberá asignarse a diferentes departamentos y personas. En el caso de transacciones de compras, el personal del departamento de compras deberá efectuar la compra, el de contabilidad registrar los bienes recibidos y el de almacenes asumir la responsabilidad por la custodia de las mercancías. Antes de contabilizar la compra, el personal de contabilidad deberá asegurarse que la compra fue autorizada y que los bienes ordenados fueron recibidos. El asiento contable, a su vez, proporciona una base de control de los bienes que se encuentran en el almacén.

Así pues, en cuanto a los documentos estos proporcionan evidencia de la realización de transacciones, así como el precio, naturaleza y términos de las transacciones. Las facturas, los cheques, los contratos y las tarjetas de tiempo son ilustrativos de tipos comunes de documentos. Cuando están debidamente firmados o sellados, los documentos proporcionan una base para establecerse responsabilidad para ejecutar y registrar transacciones. Los documentos prenumerados son útiles para mantener control y para fijar responsabilidades. La numeración sirve para asegurar que todas las transacciones han sido registradas, y que ninguna transacción sea registrada más de una vez. Cuando exista prenumeración será

necesario que se conserven todos los documentos invalidados.

Los procedimientos de documentación deben proporcionar una elaboración oportuna de documentos por el personal de operaciones a medida que las transacciones sean ejecutadas. El registro de transacciones se facilita cuando los documentos son rápidamente transferidos al departamento de contabilidad. Los documentos deberán archivarlos posteriormente de una manera ordenada.

Por otro lado, los controles de acceso se consideran esenciales para salvaguardar los activos. Acceso significa tanto acceso físico directo a los activos como acceso indirecto a través de la preparación o procesamiento de documentos tales como órdenes de compra y comprobantes que autorizan el uso o disposición de bienes.

Con el acceso directo se evita por medio de controles físicos. Estos controles se relacionan primordialmente con medios de seguridad y medidas para la salvaguarda de activo, registros contables y formas preimpresas no utilizadas. Los medios de seguridad incluyen caja fuerte protegida contra incendio y almacenes debidamente cerrados; asimismo, rentar bóvedas de depósito bancario y almacenes públicos autorizados. Las medidas de seguridad valen permitir el acceso a áreas de almacenamiento sólo a personal autorizado.

Al determinar qué personas deben estar autorizadas para tener acceso a bienes específicos y registros contables, es necesario tomar en consideración la naturaleza de los activos y registros y su susceptibilidad de pérdida a través de errores e irregularidades.

Generalmente, entre mayor sea el riesgo inherente, deberá estar más restringido el acceso. De ahí que los controles físicos también comprenden el empleo de equipo mecánico y eléctrico al realizar transacciones. Cuando se utiliza equipo de procedimiento electrónico de datos, el acceso al computador, a los registros computados y a los archivos de datos y programas, deberá estar restringido al personal autorizado.

La verificación interna independiente abarca las revisiones independientes que hace un tercero respecto a la calidad de actuación de un empleado, y la corrección de los documentos de las cifras registradas e informes. Es así que los errores que se descubran por un empleado al realizar la verificación interna deberán ser comunicados rápidamente a los empleados involucrados. Los errores recurrentes e importantes y todo tipo de irregularidades deberán ser comunicados a la gerencia.

En cuanto a establecer y mantener una estructura de control interno apropiado a la entidad resulta ser una responsabilidad importante de la gestión. Los controles específicos que se deben incluir en los tres elementos de estructura de control para una entidad determinada dependen del tamaño de la entidad, de las características de propiedad, de la naturaleza y complejidad de las operaciones, sus métodos de procesamiento de datos y si se encuentra sujeta a jurisdicción de control. Entonces la responsabilidad de la gestión incluye supervisar lo adecuado de la estructura de control y efectuar

las modificaciones a medida que se requiera.

También tenemos que la gestión busca una seguridad razonable más que una absoluta, de que los objetivos de la estructura de control sean alcanzados. Primeramente, aparece el reconocimiento de que el costo de la estructura debe superar los beneficios que se espera obtener. El criterio de costo-beneficio es determinante en el proceso de toma de decisiones de la administración. Mientras que en el otro debe entenderse que los controles no deben tener un efecto adverso significativo sobre la eficiencia o rentabilidad.

De ese modo las estructuras de control interno se encuentran sujetas a limitaciones inherentes. Una de ellas es el factor humano que existe dentro de los procedimientos de control. La efectividad de los controles específicos puede nulificarse por un empleado por no entender las instrucciones, descuido, cansancio o ausentismo. También es posible que la efectividad del control interno se minimice a través de la confabulación entre empleados o con otras personas fuera de la entidad. Precisamente a esta última situación se le denomina conclusión.

Es por tanto que el examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observación de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades primarias examinadas.

De este modo se está en presencia de una auditoria que evalúa objetivos económicos, sociales y ecológicos y por tanto su diseño corresponde a una actividad específica, generalmente no puede ser utilizada en su totalidad en otra entidad diferente.

Por lo tanto, es necesario, el diseño de una guía metodológica que responda a las características estructurales y funcionales de las entidades objeto de investigación. De esta forma se contará con una herramienta esencial para incrementar los niveles de economía, eficiencia y eficacia en las entidades ya señaladas en un desarrollo sostenible. Se evaluará la gestión que se realiza a en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes para verificar su racional utilización y contribuir a mejorar las actividades y materias examinadas. Lograr, a través de ella que los ejecutivos evalúen la efectividad de los procedimientos seguidos y si estos están dirigidos a cumplir los objetivos fijados. Todo lo explicado se sintetiza en el diseño de una guía metodológica para efectuar este tipo de Auditoria adaptada a las especificidades de la actividad.

Todo esto apoya una actividad tomando, como es lógico, un carácter general, pero en esta auditoria se da una contradicción que es esencial: lo general que se establece por los organismos competentes, para poder desenvolverse en este campo y lo particular que deben tener estas auditorías a partir de las características estructurales y funcionales de cada objeto materia de la evaluación.

Por lo tanto, a partir de lo antes expuesto, aún son insuficientes las Auditorias de Gestión que se ejecutan. Los directivos de las instituciones no reconocen en esta auditoria una aliada en el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales que ellos deben cumplir. Los auditores se ven y son vistos como los “buscadores de fraudes y errores” de viejos paradigmas. Es evidente que existe un desfase en el tiempo entre los cambios económicos - sociales que se promueven y el desarrollo de la Auditoria de Gestión.

Unas de las causas fundamentales pueden ser las siguientes:

- **Desconocimiento de los ejecutivos sobre esta auditoría y sus ventajas.** Los estilos de dirección más modernos, buscan la menor distancia posible entre la alta gerencia y la base. Esto implica un gran nivel de desagregación y es aquí donde la Auditoria de Gestión auxilia a los ejecutivos, velando por el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ecológicos para que la administración dedique su tiempo a tareas indelegables. Sin embargo, existen un divorcio entre esos estilos de Dirección y la Auditoria de Gestión, esto quiere decir que se toma lo primero y se desecha lo segundo. Por eso no se logra un buen resultado, ya que los ejecutivos están sobrecargados de trabajo.
- **Escaso sustento metodológico.** Si bien la Auditoria de Gestión es dinámica necesita de un marco conceptual en que el auditor pueda trabajar. Es insuficiente aún la información o lineamientos que le permita al auditor, partiendo de ellos, ejecutar su labor de forma

creativa pero sistemática y ordenada. De ahí la importancia que tienen determinados organismos en el territorio, ya sea por su incidencia en los ingresos en divisas, el turismo, o en la población, la agricultura; por ello se han elaborado guías de trabajo que propicien la transferencia de estas tecnologías novedosas que permitan promover el cambio que modifique la situación actual y contribuya al mejor entendimiento de esta auditoría tanto por auditores como por todo el personal que se beneficia de ella.

- **Insuficiencia de los auditores para romper sus paradigmas.** De todos es sabido que el conocimiento científico constituye el soporte de alto nivel de todo desarrollo impetuoso. Es muy difícil que este pueda ser llevado a cabo por personas que no dominen sus características y sus propiedades y que a su vez aporten perfeccionamientos y mejoras. Los recursos humanos son un factor clave en el desarrollo tecnológico. Los auditores no están totalmente preparados para el cambio, los agobia la rutina de la auditoría tradicional.
- **Incapacidad del trabajo en equipo para lograr una alta productividad científica.** En la Auditoría de Gestión, como ya se ha explicado, se necesita de varias disciplinas para obtener una descripción y comprensión del tema. Por ende, la interdisciplinariedad descansa en la unidad material del mundo y responde a una necesidad de la actividad científica vinculada a la práctica social, en el caso de este tipo de auditoría se convierte en un requisito esencial

donde tiene que lograrse una cooperación orgánica entre los miembros del equipo. En muchas de las auditorías efectuadas en el territorio esto no se logra, y el auditor se limita, en ocasiones, a consultar con otros especialistas.

Hemos podido apreciar que un elemento esencial en este escenario, lo constituye un acertado control que tiene su mejor expresión en la Auditoría de Gestión como asesora de la alta dirección para asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante. Así pues, esta guía constituye, un camino, una herramienta que conduce al auditor por un camino sistemático y ordenado, sin limitar su creatividad, en la ejecución de la Auditoría de Gestión, a partir de sus características estructurales y funcionales.

Es así que la eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, los planes y los programas, las metas y la legalidad, es la responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la entidad; a quienes incumbe el desempeño que es evaluado por la auditoría de gestión practicada por los órganos de control fiscal que al retroalimentar a la alta dirección con sus observaciones y recomendaciones logra mecanismos efectivos, para la salvaguarda del patrimonio público y el logro de las políticas, objetivos y metas en nuestro país.

Finalmente, el éxito de la gestión es más factible, cuando conjugamos armónicamente las estrategias de control interno y externo de las instituciones, contando con buenos mecanismos de control interno,

haciendo control de gestión apoyando desde el control externo con la auditoría de gestión, que nos permitirá contribuir a impulsar el desarrollo de la entidad, logrando que la gestión del sistema empresarial sea productivo, comercial y con economía, con la agilidad necesaria para adaptarse rápidamente a las condiciones de mercado competitivo.

2.3. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. Auditoría de Gestión

Se puede señalar que la Auditoría de Gestión pasa a ser en la actualidad un elemento vital para los directivos institucionales, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos y técnicos, así también los problemas sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la institución un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Por ende, esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.

Es pues la evaluación integral un nuevo enfoque dentro de la

cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoría de gestión.

Pero cabe mencionar que antes de continuar con el desarrollo de la variable es importante aclarar que es la **auditoría** según diferentes investigadores del tema; así tenemos que **KELL** y **BOYNTON**, sostienen que es un proceso sistemático que obtiene y evalúa objetivamente la evidencia con respecto a declaraciones acerca de acciones económicas y eventos; dicho proceso determinará el grado de correspondencia entre estas declaraciones y el criterio para comunicar los resultados a los usuarios interesados.

Así según **PALOMINO** “La auditoría es un examen crítico y sistemático de la dirección interna; estados expedientes y operaciones contables preparados anticipadamente por la gerencia; los demás documentos y expedientes financieros y jurídicos de una empresa comercial, tienen por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de estos

estados, expedientes, etc.; los libros de contabilidad, comprobantes y demás registros de un organismo público, institución, corporación, firma o persona, o de alguna persona o personas situadas en destino de confianza, con el objeto de averiguar la corrección o incorrección de los registros y de expresar opinión sobre los documentos suministrados comúnmente en forma de certificación”.

Mientras que para **CASHIN; NEUWIRTH** y **LEVY**, señalan que el concepto de **auditoria** más comprensible sería el considerar la auditoria como un examen sistemático de los estados financieros, registros y transacciones relacionadas para determinar la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, a las políticas de dirección o a los requerimientos establecidos.⁵(**CASHIN, J. A.; NEUWIRTH, P. D. y LEVY, J. F. MANUAL DE AUDITORÍA. 1, p.4**

Asimismo, según **ARENS** y **LOEBBECKE**, sostienen que una **auditoria** es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. Por lo tanto, la auditoria debe ser realizada por una persona competente e independiente.

Por lo tanto, la auditoria está encargada de la revisión de los estados financieros, de las políticas de dirección, y de

procedimientos específicos que relacionados entre sí forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, con el propósito de poder expresar una opinión profesional sobre todo ello.

También se puede añadir que la auditoría puede definirse como la revisión objetiva de los estados financieros originalmente elaborados por la administración.

Es así que según **HOLMES**⁶(ARENS, Alvin A. y LOEBBECKE, James K. **AUDITORÍA: UN ENFOQUE INTEGRAL**, p.1), en el examen de los estados financieros, el auditor dependerá de:

- Los procedimientos de control interno del cliente.
- La revisión de los registros contables y de las transacciones, las cuales descansarán en la evidencia que les dará el carácter de autenticidad y de validez.
- La revisión de otros documentos financieros o no financieros y de sus registros, amparándose en la evidencia para que sean auténticos y valederos.
- La evidencia que se obtenga de fuentes externas.

Por otro lado, según **LEONARD**, la **auditoría de gestión** puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa; institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que

dé a sus recursos humanos materiales y físicos.

También se lleva a cabo una revisión y consideración de la función o responsabilidades a las que se encuentra obligado de acuerdo a los cargos que desempeña.

Por eso la auditoria de gestión al igual que la auditoría financiera tiene como objetivo fundamental detectar irregularidades que el personal ha cometido en el desarrollo de su trabajo para recomendar las medidas correctivas necesarias con la finalidad de mejorar la gestión administrativa que propenda a la eficiencia funcional.

Es así que la auditoria de gestión logra determinar el grado de confiabilidad de la administración en su ejercicio de control directo sobre los recursos humanos y materiales, establecer si los planes y metas propuestas por la empresa o entidad fueron logrados.

En consecuencia, se determina si el personal cumple con sus funciones de conformidad con las normas internas, los principios y técnicas de la administración y/o la carencia de las adecuadas normas internas de la entidad.

Entonces una auditoria de gestión no se produce en el vacío. Forma parte de una estrategia, de un proceso de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización tenga capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva.

Parte del convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, razón por la cual la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de una autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados.

Por ende, una auditoría de gestión es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Así como el auditor debe evaluar el control interno en la auditoría de gestión ya que la entidad dependerá de su calidad y cumplimiento.

Entendemos como Gestión, las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas y proyectos de inversión pública, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable.

Siendo que el control es toda actividad “dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, con la finalidad de detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas; la moderna doctrina del control es unánime en asumir como control de gestión, la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las

organizaciones, dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión, objetivos, planes, programas, metas y disposiciones normativas que regulan su desempeño, de tal forma que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

Por otra parte, entendemos por auditoria el examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicadas con la finalidad de verificarlas y evaluarlas, para así poder efectuar observaciones y recomendaciones pertinentes.

Por lo tanto, la auditoria de gestión se define como el mecanismo dispuesto por los organismos de control externo, para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto, con el fin y dentro del marco legal respectivo, de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público.

Por otro lado, las características de un auditor constituyen uno de los tópicos de mayor importancia en el proceso de instrumentar una auditoria de gestión, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, practicarla y lograr los resultados necesarios para proponer las medidas tendientes a elevar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.

De ahí que la calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor, así como de su comprensión de las actividades que va a revisar; elementos que implican la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para que realice su trabajo con esmero y competencia.

También en forma complementaria a su formación profesional, teórica, práctica o ambas, se demanda del auditor otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a su carácter. La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular; sin embargo, es conveniente que quien se dé a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de las siguientes características: actitud positiva, estabilidad emocional, objetividad, sentido institucional, saber escuchar, creatividad, respeto a las ideas de los demás, mente analítica, conciencia de los valores propios y de su entorno, capacidad de negociación, imaginación, claridad de expresión verbal y escrita, capacidad de observación, iniciativa, discreción, facilidad para trabajar en equipo y comportamiento ético.

De ahí que el auditor debe realizar su trabajo utilizando toda

su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, las estrategias y técnicas que habrá de aplicar en una auditoria, y cómo evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Por otra parte, la metodología de auditoria de gestión tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Es así que cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro e hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones, para su examen, informe y seguimiento.

Por ello para utilizarla de manera lógica y accesible se ha dividido por etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

Estas etapas son las siguientes: ⁷(FRANKLIN F., Enrique Benjamín. **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**, p.56

La **planeación** refiere los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoria de gestión, para

garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

Este a su vez tiene como objetivo determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

En tanto la determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización, en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento. En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen las funciones que lo fundamentan; las cuales permiten un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

Así este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o “razón de ser” de cada fase, y que son el punto de partida para estudiar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos, servicios y entorno; lo que representa una visión de conjunto de cómo

interactúan todos y cada uno en relación con su objeto o atribución sustantiva.

Asimismo, se incluye una relación de los elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo. Tales elementos se asocian con los atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización.

Las fuentes de estudio representan las instancias internas y externas a las que se recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

Entre las internas tenemos a: órganos de gobierno; órganos de control interno; niveles de la organización; comisiones, comités y grupos de trabajo; y sistemas de información.

Mientras que las externas son: normativas; organizaciones análogas, o del mismo sector o ramo; organizaciones líderes en el campo de trabajo; organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias; redes de información; proveedores; y clientes o usuarios.

La secuencia lógica para su desarrollo requiere de un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización. Esto conlleva la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información

del campo de trabajo, y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad. Lo que puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva. Tal acercamiento inicial demanda de mucha precisión, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible para no propiciar confusión en la interpretación de su contenido.

Así para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinación de las necesidades específicas.
- Identificación de los factores que requieren de atención.
- Definición de estrategias de acción.
- Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue.
- Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificación del perfil del auditor.
- Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

Una vez que se ha recopilado la información preliminar, se debe proceder a seleccionar la necesaria para instrumentar la

auditoria, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

Así la propuesta técnica consta de las siguientes partes:

- Naturaleza. Tipo de auditoria que se pretende realizar.
- Alcance. Áreas de aplicación.
- Antecedentes. Recuento de auditorías anteriores.
- Objetivos. Logros que se pretenden alcanzar.
- Estrategia. Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
- Justificación. Demostración de la necesidad de instrumentarla.
- Acciones. Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
- Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
- Costo. Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
- Resultados. Beneficios que se espera obtener.
- Información complementaria. Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

En cuanto al programa de trabajo, tenemos a los siguientes:

- Identificación. Nombre del estudio.
- Responsables. Auditor a cargo de su implementación.
- Áreas. Universo bajo estudio.

- Clave. Número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades. Pasos específicos para captar y examinar la información.
- Fases. Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario. Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
- Representación gráfica. Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
- Formato. Presentación y resguardo de avances.
- Reportes de avance. Seguimiento de las acciones.
- Periodicidad. Tiempo dispuesto para informar avances.

Entonces para iniciar formalmente el estudio, la organización designará al auditor o equipo de auditores que estime conveniente, atendiendo a la magnitud o grado de complejidad de la auditoría. Esta designación como responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico o en un directivo de línea de alguna de las áreas de la organización, partiendo de la base de que tenga los conocimientos y experiencia necesarios en la realización de auditorías de gestión. La organización puede optar también por la contratación de servicio externo especializado en la materia. Pero, existe la posibilidad de estructurar un equipo

que incluya tanto a personal de la organización como personal externo.

De ahí que una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona o equipo designado, no sólo en lo que respecta al manejo de los medios de investigación que se emplearán para recopilar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e instrumentación de la auditoría.

Entonces se debe dar a conocer a este personal el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, la calendarización de actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información a captar, la distribución de cargas de trabajo, el registro de la información, la forma de reportar, y los mecanismos de coordinación y de reporte establecidos. También es conveniente llevar a cabo una campaña de sensibilización en todos los niveles de la organización para promover un clima de confianza y colaboración.

Por tanto, la labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor. Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta, a fin de procurarse una imagen positiva; lo que facilitaría su tarea y estimularía la participación activa del personal de la organización.

Con el propósito de evitar crear falsas expectativas, es de vital

importancia que el equipo de auditores se abstenga de externar comentarios que no tengan un sustento o de hacer promesas que no pueda cumplir, apegándose en todo momento a las directrices de la auditoría en forma objetiva.

En la fase del diagnóstico, se debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va a orientar el curso de acción de auditoría.

Así el auditor está obligado a prever la realización de lo siguiente: enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la auditoría; afinar el objetivo general; definir objetivos tentativos específicos por área; complementar la estrategia global; ajustar y concretar el proyecto de auditoría; determinar las acciones a seguir; delimitar claramente el universo a examinar; proponer técnicas para la captación y el análisis de la información; plantear alternativas de medición; depurar los criterios para el manejo de papeles de trabajo y evidencias; coadyuvar en el diseño y aplicación del examen; contribuir en la elaboración del informe; y proponer mecanismos de seguimiento.

Una vez terminada la parte preparatoria, se procede a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias

propias de la auditoria, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

La recopilación de información es la tarea que debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgos y evidencias que haga posible su examen objetivo; de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoria o, en su caso, a suspenderla.

Por tanto, es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación, para mantener una línea de acción uniforme. Asimismo, esta recopilación se puede realizar por medio de técnicas de recolección como la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios, entre otras.

Asimismo, para consolidar la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los elementos específicos, así como del propósito estratégico y atributos fundamentales asociados con uno y otro.

De este modo, las escalas que se empleen con este fin,

cumplen con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, y que, posteriormente, servirán para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

Esta elección y el uso de las escalas de medición están vinculados con las normas y directrices acordadas para aplicar la auditoría de gestión; aunque su veracidad, alcance y precisión dependen también de las acciones que de manera particular ejerza el auditor, por lo que es necesario que las integre de manera racional y congruente.

Por tanto, para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo; son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas. Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben de formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También se indicarán las

desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida que esta información soporte la evidencia; la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

De este modo el auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Con respecto a la evidencia este represente la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Asimismo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que durante el proceso de ejecución vayan surgiendo.

Por consiguiente, para tener la seguridad de que se sigue y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los

auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad. De esta manera, a medida que descienda el nivel de responsabilidad, el auditor que encabece una tarea, tendrá siempre la certeza de dominar el campo de trabajo y los elementos de decisión para vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoria.

En cuanto al examen de los factores de la auditoria consiste en dividir o separa sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto.

Luego de finalizar el examen de la entidad, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoria; identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc., auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados. En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoria, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la institución.

Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles del trabajo del auditor.

En cuando al seguimiento debe ser estricto, debido a que las observaciones que se producen como resultado de la auditoria deben de sujetarse a ella, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

Por lo tanto, el marco metodológico representa el camino indicado para guiar las acciones de una auditoria de gestión y la alternativa de brindar a una organización los elementos de juicio idóneos para transformar las experiencias en conocimiento.

Por otra parte, una de las normas de auditoria es que se debe obtener una comprensión suficiente de la estructura de control interno con el fin de planear la auditoria y determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas que deban realizarse.

Es así pues que durante muchos años se ha reconocido dentro de la literatura profesional la importancia del control interno para la gestión y para los auditores independientes, todo ello debido a que el alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio que la gestión tendrá que

confiar en innumerables reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones; la verificación y revisión inherente a un buen sistema de control interno proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades; así para los auditores resulta impracticable realizar auditoria en la mayor parte de las compañías sin rebasar las restricciones de honorarios si no se tiene el apoyo de un buen sistema de control interno del cliente.

De este modo, los objetivos de una entidad pueden abarcar tanto metas financieras como no financieras. En una auditoria de estados financieros, un auditor está primordialmente interesado en las políticas y procedimientos de la entidad que se relacionan con objetivos financieros. Sin embargo, en algunos casos la información que pertenezca a objetivos no financieros podrá ser de utilidad dentro de una auditoria.

En cambio, en términos políticas se refiere a las directrices establecidas por la administración para alcanzar objetivos de la entidad. Por lo tanto, una entidad podrá tener políticas empleadas. El término procedimientos se refiere a los pasos específicos que deben observarse al seguir una política.

Con respecto a los elementos de una estructura de control interno, tenemos que existen dentro de un conjunto de factores conocidos como entorno de control. Este entorno

podrá favorecer o mitigar la efectividad de controles específicos. El entorno de control de una entidad refleja el tono general o actitud de la administración y del consejo de directores respecto a la importancia de control en la compañía.

Referente a la filosofía **de la administración y el estilo operativo**, se puede señalar que la administración desempeña un papel importante para establecer un entorno favorable de control dentro de la organización. El entorno se ve afectado de manera adversa cuando la administración no está dispuesta a establecer controles apropiados o no puede adherirse a controles establecidos.

En cambio, la **estructura organizativa**, contribuye a un buen entorno de control interno al proporcionar un marco global de trabajo para planear, coordinar y controlar las operaciones. La estructura organizativa de una compañía involucra: determinar la forma y naturaleza de sus unidades organizativas, incluyendo la identificación de funciones relacionadas de administración y los vínculos en la información, y proporcionar bases de asignación de responsabilidades y delegación de autoridad dentro de cada una de las unidades organizacionales. La organización de la unidad que maneja el procesamiento electrónico de datos contables es de particular importancia dentro del entorno de

control.

Así el **comité de auditoría**, trata sobre el consejo de directores que tiene importantes responsabilidades fiduciarias dentro de una entidad. La auditoría del consejo de directores asume cada vez más un papel importante en la vigilancia de las prácticas de información financiera y contable de una entidad. Además de auxiliar al consejo de directores para satisfacer sus responsabilidades, mantiene líneas de comunicación entre el consejo y los auditores internos y externos de la entidad.

Entonces los **métodos para asignar autoridad y responsabilidad**, es la conciencia del control dentro de una organización aumenta cuando las responsabilidades están perfectamente establecidas y se comunican. Además, deberán quedar asentadas por escrito descripciones de puestos que especifiquen determinadas funciones, relaciones de dependencias y restricciones. Además, existirá documentación de sistema de cómputo que describa los procedimientos para autorizar transacciones y hacer cambios de sistemas.

Así los **métodos de control administrativo**, estos se relacionan con la habilidad de la administración para supervisar con efectividad la actividad general de la compañía. Tres métodos básicos son los presupuestos, la

información interna y la auditoría interna. Los presupuestos proporcionan un medio para establecer y comunicar planes de la administración a través de toda la organización. Además, muestran una base para medir la actuación en relación con las metas planeadas y tomar medidas apropiadas y oportunas de carácter correctivo con base en la investigación de variaciones en lo esperado. Los presupuestos deberán ser revisados periódicamente con el fin de que reflejen condiciones cambiantes en la operación, así como otros factores.

De ahí que un sistema eficaz de información interna para todos los niveles de administración se considera esencial para un buen entorno de control. Cuando se elaboran adecuadamente y se analizan, los reportes internos proporcionan una base para evaluar la actuación y apreciar la forma como se está asignando la responsabilidad delegada. La información interna deberá establecerse sobre una base regular y oportuna.

Las **políticas y prácticas de personal**, entonces algo básico para un adecuado entorno de control es la calidad y la integridad del personal, quien se encargará de conducir las políticas y los procedimientos de la entidad. Asimismo, el personal deberá ser contratado en cantidad suficiente y se le debe tener asignados los recursos suficientes para descargar

sus responsabilidades asignadas.

También tenemos a las **influencias externas**, que viene a ser la conciencia del control en una entidad que podrá reforzarse con la existencia de requerimientos de vigilancia y cumplimiento impuestos por órganos legislativos y reguladores.

Por otro lado, el sistema contable de este elemento de estructura de control como los métodos y registros establecidos para identificar, agrupar, analizar, clasificar, registrar y dictaminar las transacciones de una entidad y mantener un control sobre los activos y pasivos.

También los procedimientos de control constituyen el tercer elemento de la estructura de control interno. Podrán ser aplicables a un solo tipo de transacciones, como ventas, o podrán tener una aplicación más amplia e integrarse a componentes específicos del entorno de control o del sistema contable.

Asimismo, tenemos un objetivo importante de esos procedimientos que es asegurarse de que las transacciones sean autorizadas por directivo administrativo que actúe dentro del alcance de su autoridad. Las autorizaciones pueden ser generales o específicas. Las primeras se relacionan con las condiciones generales bajo las cuales se autorizan las transacciones, procedimiento de adquisiciones de acuerdo a

los planes anuales. Las autorizaciones específicas se relacionan con el otorgamiento de autorizaciones sobre una base de casos individuales.

Cuando se habla de la separación de funciones, esta categoría de procedimientos de control abarca la asignación de responsabilidad respecto a una transacción, de manera que la actuación de una persona automáticamente proporcione la verificación del trabajo de desarrollo por uno o más empleados. El principal objetivo de la separación de funciones es la prevención y pronta detección de errores o irregularidades en la realización de responsabilidades asignadas. Se considera que las funciones son incompatibles, desde un punto de vista de control, cuando una persona pueda cometer errores o irregularidades en el curso normal de sus funciones que no se puedan detectar por medio de una estructura de control interno. Así la aplicación básica de separación de funciones es que la responsabilidad para realizar una transacción, registrar la transacción y mantener custodia del activo derivado de la transacción deberá asignarse a diferentes departamentos y personas. En el caso de transacciones de compras, el personal del departamento de compras deberá efectuar la compra, el de contabilidad registrar los bienes recibidos y el de almacenes asumir la responsabilidad por la custodia de las mercancías. Antes de

contabilizar la compra, el personal de contabilidad deberá asegurarse que la compra fue autorizada y que los bienes ordenados fueron recibidos. El asiento contable, a su vez, proporciona una base de control de los bienes que se encuentran en el almacén.⁸ (CASHIN, J. A.; NEUWIRTH, P. D. y LEVY, J. F. **OB. CIT.., p.10**

Así pues, en cuanto a los documentos estos proporcionan evidencia de la realización de transacciones, así como el precio, naturaleza y términos de las transacciones. Las facturas, los cheques, los contratos y las tarjetas de tiempo son ilustrativos de tipos comunes de documentos. Cuando están debidamente firmados o sellados, los documentos proporcionan una base para establecerse responsabilidad para ejecutar y registrar transacciones. Los documentos prenumerados son útiles para mantener control y para fijar responsabilidades. La numeración sirve para asegurar que todas las transacciones han sido registradas, y que ninguna transacción sea registrada más de una vez. Cuando exista prenumeración será necesario que se conserven todos los documentos invalidados.

Los procedimientos de documentación deben proporcionar una elaboración oportuna de documentos por el personal de operaciones a medida que las transacciones sean ejecutadas. El registro de transacciones se facilita cuando los documentos

son rápidamente transferidos al departamento de contabilidad. Los documentos deberán archivar posteriormente de una manera ordenada.

Por otro lado, los controles de acceso se consideran esenciales para salvaguardar los activos. Acceso significa tanto acceso físico directo a los activos como acceso indirecto a través de la preparación o procesamiento de documentos tales como órdenes de compra y comprobantes que autorizan el uso o disposición de bienes.

Con el acceso directo se evita por medio de controles físicos. Estos controles se relacionan primordialmente con medios de seguridad y medidas para la salvaguarda de activo, registros contables y formas preimpresas no utilizadas. Los medios de seguridad incluyen caja fuerte protegida contra incendio y almacenes debidamente cerrados; asimismo, rentar bóvedas de depósito bancario y almacenes públicos autorizados. Las medidas de seguridad valen permitir el acceso a áreas de almacenamiento sólo a personal autorizado.

Al determinar qué personas deben estar autorizadas para tener acceso a bienes específicos y registros contables, es necesario tomar en consideración la naturaleza de los activos y registros y su susceptibilidad de pérdida a través de errores e irregularidades. Generalmente, entre mayor sea el riesgo inherente, deberá estar más restringido el acceso. De ahí que

los controles físicos también comprenden el empleo de equipo mecánico y eléctrico al realizar transacciones. Cuando se utiliza equipo de procedimiento electrónico de datos, el acceso al computador, a los registros computados y a los archivos de datos y programas, deberá estar restringido al personal autorizado.

La verificación interna independiente abarca las revisiones independientes que hace un tercero respecto a la calidad de actuación de un empleado, y la corrección de los documentos de las cifras registradas e informes. Es así que los errores que se descubran por un empleado al realizar la verificación interna deberán ser comunicados rápidamente a los empleados involucrados. Los errores recurrentes e importantes y todo tipo de irregularidades deberán ser comunicados a la gerencia.

En cuanto a establecer y mantener una estructura de control interno apropiado a la entidad resulta ser una responsabilidad importante de la gestión. Los controles específicos que se deben incluir en los tres elementos de estructura de control para una entidad determinada dependen del tamaño de la entidad, de las características de propiedad, de la naturaleza y complejidad de las operaciones, sus métodos de procesamiento de datos y si se encuentra sujeta a jurisdicción de control. Entonces la responsabilidad de la gestión incluye

supervisar lo adecuado de la estructura de control y efectuar las modificaciones a medida que se requiera.

También tenemos que la gestión busca una seguridad razonable más que una absoluta, de que los objetivos de la estructura de control sean alcanzados. Primeramente, aparece el reconocimiento de que el costo de la estructura debe superar los beneficios que se espera obtener. El criterio de costo-beneficio es determinante en el proceso de toma de decisiones de la administración. Mientras que en el otro debe entenderse que los controles no deben tener un efecto adverso significativo sobre la eficiencia o rentabilidad.

De ese modo las estructuras de control interno se encuentran sujetas a limitaciones inherentes. Una de ellas es el factor humano que existe dentro de los procedimientos de control. La efectividad de los controles específicos puede nulificarse por un empleado por no entender las instrucciones, descuido, cansancio o ausentismo. También es posible que la efectividad del control interno se minimice a través de la confabulación entre empleados o con otras personas fuera de la entidad. Precisamente a esta última situación se le denomina conclusión.

Es por tanto que el examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la

observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades primarias examinadas.

De este modo se está en presencia de una auditoria que evalúa objetivos económicos, sociales y ecológicos y por tanto su diseño corresponde a una actividad específica, generalmente no puede ser utilizada en su totalidad en otra entidad diferente.

Por lo tanto, es necesario, el diseño de una guía metodológica que responda a las características estructurales y funcionales de las entidades objeto de investigación. De esta forma se contará con una herramienta esencial para incrementar los niveles de economía, eficiencia y eficacia en las entidades ya señaladas en un desarrollo sostenible. Se evaluará la gestión que se realiza a en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes para verificar su racional utilización y contribuir a mejorar las actividades y materias examinadas. Lograr, a través de ella que los ejecutivos evalúen la efectividad de los procedimientos seguidos y si estos están dirigidos a cumplir los objetivos fijados. Todo lo explicado se sintetiza en el diseño de una guía metodológica para efectuar este tipo de Auditoria adaptada a las especificidades de la actividad.

Todo esto apoya una actividad tomando, como es lógico, un

carácter general, pero en esta auditoria se da una contradicción que es esencial: lo general que se establece por los organismos competentes, para poder desenvolverse en este campo y lo particular que deben tener estas auditorías a partir de las características estructurales y funcionales de cada objeto materia de la evaluación.

Por lo tanto, a partir de lo antes expuesto, aún son insuficientes las Auditorias de Gestión que se ejecutan. Los directivos de las instituciones no reconocen en esta auditoria una aliada en el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales que ellos deben cumplir. Los auditores se ven y son vistos como los “buscadores de fraudes y errores” de viejos paradigmas. Es evidente que existe un desfase en el tiempo entre los cambios económicos - sociales que se promueven y el desarrollo de la Auditoria de Gestión.

Una de las causas fundamentales puede ser las siguientes:

- **Desconocimiento de los ejecutivos sobre esta auditoría y sus ventajas.** Los estilos de dirección más modernos, buscan la menor distancia posible entre la alta gerencia y la base. Esto implica un gran nivel de desagregación y es aquí donde la Auditoria de Gestión auxilia a los ejecutivos, velando por el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ecológicos para que la administración dedique su tiempo a tareas indelegables. Sin embargo, existen un divorcio entre

esos estilos de Dirección y la Auditoria de Gestión, esto quiere decir que se toma lo primero y se desecha lo segundo. Por eso no se logra un buen resultado, ya que los ejecutivos están sobrecargados de trabajo.

- **Escaso sustento metodológico.** Si bien la Auditoria de Gestión es dinámica necesita de un marco conceptual en que el auditor pueda trabajar. Es insuficiente aún la información o lineamientos que le permita al auditor, partiendo de ellos, ejecutar su labor de forma creativa pero sistemática y ordenada. De ahí la importancia que tienen determinados organismos en el territorio, ya sea por su incidencia en los ingresos en divisas, el turismo, o en la población, la agricultura; por ello se han elaborado guías de trabajo que propicien la transferencia de estas tecnologías novedosas que permitan promover el cambio que modifique la situación actual y contribuya al mejor entendimiento de esta auditoria tanto por auditores como por todo el personal que se beneficia de ella.

- **Insuficiencia de los auditores para romper sus paradigmas.** De todos es sabido que el conocimiento científico constituye el soporte de alto nivel de todo desarrollo impetuoso. Es muy difícil que este pueda ser llevado a cabo por personas que no dominen sus características y sus propiedades y que a su vez aporten perfeccionamientos y

mejoras. Los recursos humanos son un factor clave en el desarrollo tecnológico. Los auditores no están totalmente preparados para el cambio, los agobia la rutina de la auditoría tradicional.

- **Incapacidad del trabajo en equipo para lograr una alta productividad científica.** En la Auditoría de Gestión, como ya se ha explicado, se necesita de varias disciplinas para obtener una descripción y comprensión del tema. Por ende, la interdisciplinariedad descansa en la unidad material del mundo y responde a una necesidad de la actividad científica vinculada a la práctica social, en el caso de este tipo de auditoría se convierte en un requisito esencial donde tiene que lograrse una cooperación orgánica entre los miembros del equipo. En muchas de las auditorías efectuadas en el territorio esto no se logra, y el auditor se limita, en ocasiones, a consultar con otros especialistas.

Hemos podido apreciar que un elemento esencial en este escenario, lo constituye un acertado control que tiene su mejor expresión en la Auditoría de Gestión como asesora de la alta dirección para asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante. Así pues, esta guía constituye, un camino, una herramienta que conduce al auditor por un camino sistemático y ordenado, sin limitar su creatividad, en la ejecución de la Auditoría de

Gestión, a partir de sus características estructurales y funcionales.

Es así que la eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, los planes y los programas, las metas y la legalidad, es la responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la entidad; a quienes incumbe el desempeño que es evaluado por la auditoría de gestión practicada por los órganos de control fiscal que al retroalimentar a la alta dirección con sus observaciones y recomendaciones logra mecanismos efectivos, para la salvaguarda del patrimonio público y el logro de las políticas, objetivos y metas en nuestro país.

Finalmente, el éxito de la gestión es más factible, cuando conjugamos armónicamente las estrategias de control interno y externo de las instituciones, contando con buenos mecanismos de control interno, haciendo control de gestión apoyando desde el control externo con la auditoría de gestión, que nos permitirá contribuir a impulsar el desarrollo de la entidad, logrando que la gestión del sistema empresarial sea productivo, comercial y con economía, con la agilidad necesaria para adaptarse rápidamente a las condiciones de mercado competitivo.

2.3.2. Toma de decisiones

Cuando hablamos de toma de decisiones nos estamos

refiriendo al proceso durante el cual una persona debe escoger entre dos o más alternativas que se le presentan. Porque todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Pero algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Pero para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. De este modo la toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Porque con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Así una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Por ello los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción

sólo durante unos minutos.

Según KOONTZ y WEIHRICH son “Las decisiones pueden clasificarse según el tiempo que emplea un gerente en tomarlas, que proporción de la empresa tiene que estar involucrada en tomarlas y las funciones organizacionales en las que se centra. Probablemente, el método más aceptado para clasificar las decisiones se basa en el lenguaje de las computadoras, que divide las decisiones en dos tipos básicos programadas y no programadas”.⁹(KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. ADMINISTRACIÓN: Una Perspectiva Global. p. 203

Es así pues que según **SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN**, la toma de decisiones es el proceso de elegir una alternativa a fin de enfrentar un problema u oportunidad. Los cinco pasos básicos que incluye la toma sistemática de decisiones son:

- Reconocer y definir el problema u oportunidad.
- Identificar y analizar cursos alternativos de acción, así como calcular sus posibles efectos sobre el problema u oportunidad.
- Elegir una alternativa.
- Implementar la alternativa.
- Evaluar los resultados y obtener más detalles cuando sea necesario.

Es pues de este modo que debemos reconocer que en los

escenarios en los que prevalecen los cambios sustanciales y muchas tecnologías nuevas, no es posible seguir este enfoque paso a paso. A veces funciona una secuencia no tradicional que produce un desempeño superior al de la perspectiva tradicional. También creemos que es importante examinar las consecuencias éticas de la toma de decisiones. Saber cuándo y dónde emplear la técnica tradicional o una técnica novedosa para tomar decisiones, demanda una comprensión más profunda de los entornos de decisión y de los tipos de decisiones que pueden tomarse.

De esta forma una de las responsabilidades principales que llevan consigo las posiciones de dirección es la de tomar decisiones. La calidad de las decisiones que pueda adoptar un director reviste gran importancia por dos razones distintas. En primer lugar, porque la calidad de las decisiones de un gestor afecta directamente las oportunidades de carrera del mismo, sus compensaciones y su satisfacción en el trabajo. Por otra parte, las decisiones de la dirección contribuyen directamente al éxito o al fracaso de una organización.

Por consiguiente, la toma de decisiones no es más que un medio para un fin. Implica identificar y elegir soluciones alternativas que conduzcan al resultado final que se desea. El proceso se inicia a partir de un problema y llega a su término con la elección de una solución.

Pero las decisiones para solucionar problemas en las organizaciones se toman normalmente en el marco de tres condiciones o entornos: certidumbre, riesgo e incertidumbre. Así los **entornos de certidumbre** existen cuando la información es suficiente para predecir los resultados de cada una de las alternativas previamente a su implementación. La certidumbre es una condición ideal para la solución de problemas y la toma de decisiones por parte de los gerentes. El reto consiste simplemente en localizar la alternativa que ofrece la mejor solución o la solución ideal. Desafortunadamente, la certidumbre es la excepción y no la regla de los entornos de decisión.

Entonces los **entornos de riesgo** existen cuando las personas encargadas de la toma de decisiones no tienen una certidumbre total de los resultados de las diferentes alternativas, pero sí conocen las probabilidades asociadas a cada una de ellas. Una probabilidad a su vez, es el grado de posibilidad de aparición de un evento. Se pueden asignar probabilidades por medio de procedimientos estadísticos objetivos o por medio de la intuición personal. El riesgo es común en los entornos de decisión de las organizaciones de hoy.

Los **entornos de incertidumbre** existen cuando los gerentes tienen tan poca información disponible que ni siquiera pueden

asignar probabilidades a las diferentes alternativas y a sus resultados posibles. Éste es el más difícil de los tres entornos de decisión. La incertidumbre obliga a los encargados de tomar decisiones a apoyarse fuertemente en la creatividad individual y grupal para tener éxito en la solución de problemas. Requiere alternativas únicas, novedosas y totalmente innovadoras frente a los patrones de comportamiento existentes. Las respuestas a la incertidumbre tienen una fuerte influencia de la intuición, el desarrollo de conjeturas y las corazonadas.

Además, un entorno de incertidumbre para la toma de decisiones puede caracterizarse también como un escenario organizacional de cambio rápido en términos de:

- a) las condiciones externas;
- b) los requerimientos de tecnología de la información que el análisis y la toma de decisiones demandan; y
- c) el personal que influye en los problemas y en la definición de las opciones.

A esto se le llama anarquía organizada, que es una firma, o división dentro de una firma, que pasa por una transición caracterizada por un cambio muy rápido y por la falta de una jerarquía y colegialidad legítimas. Aunque antes éste era un escenario bastante extraordinario, muchas firmas de alta tecnología y otras que están ampliando sus operaciones

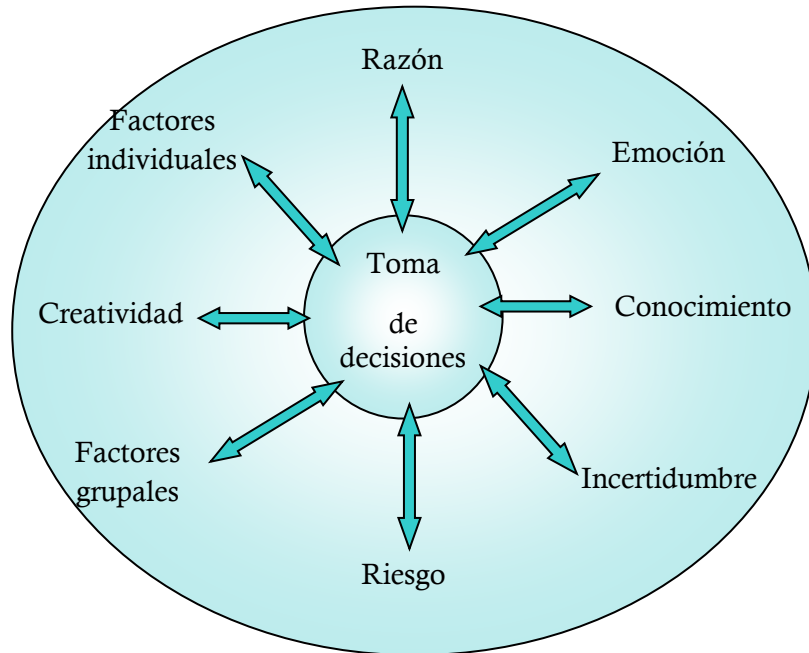
globales comparten muchas de las características de una anarquía organizada.

En tanto tenemos que la gestión de cada día consiste en ir buscando soluciones para los problemas. En cualquier organización, los gestores han de identificar, solucionar y prevenir problemas. Con un enfoque organizado para la toma de decisiones los gestores podrán adoptar decisiones mejores y lograr sus objetivos personales y empresariales.

Este enfoque de gestión de la calidad total para el proceso de toma de decisiones se basa en algunas premisas como las siguientes: 1) las decisiones han de basarse en hechos susceptibles de medida, 2) las decisiones deberían orientarse a conseguir una mejora continua y 3) son muchas las decisiones que solían ser exclusivos de los gestores y que ahora corren a cargo de equipos de trabajadores.

A continuación, en la figura siguiente se muestra diferentes elementos que influyen en las decisiones que adoptan tanto los gestores como los empleados.

Figura N.º 1



Por ende, la toma de decisiones puede concebirse como una sucesión de pasos que van desde la identificación clara de un problema hasta la ejecución y evaluación de las acciones pertinentes. La utilización de este enfoque sistemático de la toma de decisiones garantiza que se ha recogido información relevante, que se han tenido en cuenta las opciones alternativas y que se han entendido las posibles consecuencias de las acciones.

Por ello la toma individual de decisiones difiere de la toma de decisiones en grupo o en equipo. Cada una de ellas tiene sus puntos fuertes y débiles que el gestor debería entender para poder utilizar eficazmente a uno y otro de estos enfoques.

Así que el enfoque de la toma de decisiones en el contexto de la gestión de la calidad se centra en tres elementos

fundamentales: mejora continua, gestión basada en hechos y trabajo en equipo. Lo que se presenta en la figura siguiente, llamada ciclo de Shewatt que es el de planear, hacer, comprobar, actuar.

En definitiva, este ciclo sirve de guía para el proceso de mejora continua en el que las decisiones adoptadas por el grupo se traducen en cambios constantes e incrementales para mejorar el rendimiento de la organización y la satisfacción del cliente.

De ahí que los teóricos del proceso decisorio han identificado dos tipos de decisiones de gestión: decisiones programadas y decisiones no programadas. La importancia de la distinción entre estos dos tipos de decisiones estriba en las diferentes técnicas que se utilizan al adoptarlas.

Por regla general, las decisiones programadas son reiterativas y rutinarias. Con el paso del tiempo y en virtud de la experiencia adquirida, las organizaciones van desarrollando procedimientos específicos para tomar este tipo de decisiones. Los actos rutinarios como, por ejemplo, vestirse por la mañana o de conducir el automóvil para llevar a los niños al colegio implican decisiones personales programadas. Pero es probable que se acostumbre a tomar todos los días una serie de decisiones parecidas a éstas. Casos de decisiones relacionadas con el trabajo son,

determinar qué período de vacaciones hay que conceder a un empleado, decidir cuándo enviar facturas a los clientes y hacer pedidos de materiales de oficina. La costumbre y los procedimientos de operación normalizada son las técnicas que con mayor frecuencia se utilizan para tomar este tipo de decisiones. ¹⁰ (KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. OB. CIT., p.205)

Pero hoy en día, los ordenadores manejan muchas decisiones programadas. Por ejemplo, un método que cada vez con mayor frecuencia se está utilizando para elegir a nuevos empleados es el de las entrevistas de trabajo informatizadas. De esta manera las decisiones no programadas son novedosas y no estructuradas. Por tanto, es lógico, que no existan procedimientos previstos hasta el más mínimo detalle para tratar el problema sobre el que hay que decidir. Estas decisiones suelen tener consecuencias importantes. Estas decisiones suelen estar dirigidas a recortar costes y a mejorar la calidad al mismo tiempo.

Es pues de esta manera que el estudio de la toma de decisiones ha llevado a los investigadores a proponer y a poner a prueba muchos conceptos útiles para la comprensión del proceso. Siendo la toma de decisiones un proceso enteramente humano, está envuelta en complejidades y ambigüedades que son un reflejo de la manera de ser propia

de los seres humanos. Los gestores en ejercicio podrían evitar un sinnúmero de dificultades si tuvieran algún conocimiento de los diferentes conceptos que los investigadores teóricos han utilizado para entender la toma de decisiones. Por ejemplo, un gestor que de ordinario toma decisiones basándose en la intuición puede darse cuenta de que muchas de las decisiones que ha adoptado últimamente son menos eficaces de lo que solían ser. Si es consciente de la distinción entre la toma de decisiones intuitiva y la sistemática, podrá entender que sus intuiciones se basan en experiencias personales que tal vez ya no sean informativas en un entorno cambiante. La adopción de un enfoque más sistemático puede marcar el camino hacia decisiones más efectivas.

De ahí que se presentan a continuación algunos de los conceptos más útiles que han sido objeto de estudio y de aplicación a la toma de decisiones de gestión.

Por otro lado, existen diversos modelos de toma de decisiones, cada uno de ellos se basa en un conjunto diferente de supuestos y ofrece una visión única del proceso de toma de decisiones. Se analizan tres modelos históricos básicos para la toma de decisiones. Ellos son: 1) el modelo racional, 2) el modelo normativo y 3) el modelo del cubo de basura. Cada uno de estos tres modelos da por sentado que

el proceso de toma de decisiones se va volviendo cada vez menos racional. Comencemos con la explicación más ordenada o racional de la toma de decisiones gestión.

¹¹KREITNER, Robert y KINICKI, Ángelo.

COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES, p.326

Así tenemos a el modelo racional que propone que los gestores, al tomar decisiones, apliquen una secuencia racional de cuatro etapas: 1) identificar el problema, 2) elaborar soluciones alternativas, 3) elegir una de las soluciones y 4) poner en práctica y evaluar la solución elegida.

De acuerdo con este modelo, los gestores son totalmente objetivos y cuentan con información completa al tomar la decisión. No obstante, la evidente objeción de la poca realidad de estos supuestos, el modelo racional puede considerarse como instructivo por cuanto desglosa analíticamente el proceso de toma de decisiones y proporciona una base conceptual para modelos más actuales. Consideremos ahora cada una de las cuatro etapas más en detalle.

De este modo, identificar el problema consiste en que cuando la situación actual no coincide con la situación deseada. Así un especialista puede identificar los problemas empleando alguno de los tres métodos que los directivos han propuesto: señales históricas, planificación y percepción de otras personas.

En cuanto a la primera se utiliza para identificar problemas que supone que el pasado reciente representa la mejor estimación que pueda hacerse del futuro inmediato. Así pues, los gestores pueden recurrir a la experiencia del pasado para identificar discrepancias respecto a las tendencias esperadas. En tanto el enfoque de planificación es de carácter más sistemático y puede producir resultados más exactos. Este método consiste en utilizar proyecciones o escenarios para estimar lo que puede esperarse que ocurra en el futuro. Suele utilizarse un período de tiempo de uno o más años. Es cada vez mayor el número de compañías que emplean esta técnica de proyección con herramienta de planificación. La técnica de proyección es una herramienta especulativa de previsión conjetural que se utiliza para identificar situaciones futuras dado un conjunto determinado de condiciones ambientales.

El tercer enfoque sirve para la identificación de problemas que consiste en recurrir a las percepciones de otras personas. Un gerente puede darse cuenta de que su negocio ofrece un servicio deficiente si un número elevado de clientes se quejan del tiempo que han de esperar para que les atiendan tras hacer el pedido. Es decir, los comentarios de los clientes señalan la existencia de un problema.

Con respecto a elaborar soluciones, una vez identificado un problema, el paso lógico es generar soluciones alternativas

para el mismo. Tratándose de decisiones programadas, las alternativas están disponibles a través de las reglas de decisión. No es éste el caso cuando se trata de decisiones no programadas. Tratándose de estas últimas, este segundo paso representa la parte más creativa del proceso de solución de problemas. Los gestores pueden emplear un cierto número de técnicas para estimular la creatividad.

Referente a elegir una solución, esto consiste en términos de optimización, los decidores procuran elegir la alternativa que les ofrezca el máximo valor. Los teóricos de la decisión se refieren a este hecho en términos de maximizar la utilidad esperada de un resultado. No es tarea fácil. Ante todo, asignar valores a las diversas alternativas es complicado e induce al error. Los valores no sólo son subjetivos, sino que varían de acuerdo con las preferencias del decidor. Por otra parte, la evaluación de alternativas da por supuesto que éstas pueden estimarse siguiendo ciertas normas o criterios. Ello supone que: 1) existen criterios válidos, 2) cada alternativa puede compararse con estos criterios y que 3) el decisor está utilizando de hecho esos criterios.

Así ejecutar y evaluar la solución, esto quiere decir que una vez elegida una solución, ésta ha de ser ejecutada. Sin embargo, antes de poner en práctica una solución, los gestores han de hacer sus deberes de casa.

Entonces una vez ejecutada la solución, en la fase de evaluación se valora su eficacia. Si la solución es eficaz, debería disminuir la diferencia entre la situación presente y la situación deseada que dio origen al problema. Si no se logra cerrar la brecha, la ejecución no ha sido satisfactoria y una de las siguientes conclusiones ha de ser verdadera: o no se definió correctamente el problema, o no se eligió la solución más apropiada. Suponiendo que la ejecución no fuera satisfactoria, la dirección puede regresar a la etapa inicial, la de identificación del problema. Si se identificó correctamente el problema, la dirección debería considerar poner en práctica una de las soluciones previamente identificadas, pero no probadas. Este proceso puede repetirse hasta que se hayan probado todas las soluciones viables o hasta que el problema haya cambiado.

De otro lado, tenemos el modelo normativo de Simón, que trata de identificar el proceso que los gestores utilizan en la realidad al tomar decisiones. La racionalidad sujeta a límites del decisor es la que guía el proceso. La racionalidad limitada representa la idea de que los decisores están “sujetos a límites” o que se ven limitados por diversas restricciones cuando toman decisiones. Entre estas restricciones se incluyen las características personales o ambientales que disminuyen la racionalidad de la toma de decisiones.

Así el modelo normativo de Simón establece que la toma de decisiones que se caracteriza por: 1) un procesamiento limitado de información, 2) el uso de reglas empíricas o atajos y 3) el compromiso de satisfacción.

- Procesamiento limitado de información. Los gestores están limitados por la cantidad de información que pueden procesar por razón de su racionalidad limitada. Esta limitación origina una tendencia a captar cantidades manejables, más que óptimas, de información. Esta práctica, a su vez, representa un obstáculo que impide a los gestores identificar todas las alternativas de solución posibles. A largo plazo, las restricciones que impone la racionalidad limitada impiden a los decisores evaluar todas las alternativas potenciales.
- Utilización de reglas empíricas o atajos. Los decisores aplican reglas empíricas o atajos para disminuir las demandas de procesamiento de información. Estos atajos, al representar conocimientos obtenidos de la experiencia del pasado, ayudan a los decisores a evaluar sus problemas actuales. En este caso, se utiliza el criterio de “escuela de origen” para facilitar el procesamiento complejo de la información recogida en las entrevistas de trabajo. Lamentablemente, estos atajos pueden dar lugar a decisiones sesgadas.
- Compromiso de satisfacción. Las personas se dan por satisfechas por no contar con el tiempo, la información o la

capacidad para manejar todas las complicaciones que trae consigo un proceso racional. No se trata de algo necesariamente indeseable. El compromiso de satisfacción consiste en escoger una solución que satisfaga algunos requisitos mínimos, es decir, una solución que sea “suficientemente buena”. El compromiso de satisfacción resuelve problemas produciendo soluciones satisfactorias, en lugar de soluciones óptimas.

Por otra parte, el modelo del cubo de basura, nació de la incapacidad misma del modelo racional para explicar cómo se toman las decisiones en la realidad. Este modelo parte del supuesto de que la toma de decisiones no sigue necesariamente una serie ordenada de etapas. De hecho, se dice que la toma de decisiones en la organización es un proceso tan embarullado y fortuito que la etiqueta de cubo de basura le cuadra perfectamente. Salta a la vista su contraste con el modelo racional que establece que los decisores recorren una serie secuencial de pasos que comienzan con un problema y termina con una solución.

Pero según el modelo del cubo de basura, las decisiones son el resultado de la interacción compleja entre cuatro corrientes independientes de sucesos: problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elegir. La interacción de todos estos elementos crea “una serie de elecciones en busca

de problemas, una serie de temas y sentimientos buscando situaciones de decisión en las que puedan ponerse de manifiesto y una serie de decisores en busca de trabajo. El modelo del cubo de basura pretende explicar la manera en que estos sucesos actúan entre sí y dan lugar a una decisión. Una vez comentadas las corrientes de sucesos y sus modos de interacción, se hace hincapié en las implicaciones que el modelo del cubo de basura tiene para la dirección.

Asimismo, existen cuatro corrientes de sucesos, problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elegir, representan entidades independientes que entran y salen de las situaciones de decisión de la organización. Puesto que las decisiones están en función de la interacción entre esos sucesos independientes, es posible que las etapas de identificación del problema y de la solución del mismo no estén relacionadas.

- **Problemas.** Los problemas representan una brecha entre una situación presente y una situación deseada. Sin embargo, los problemas son independientes respecto a las alternativas y a las soluciones. El problema puede conducir o no a una solución.
- **Soluciones.** Las soluciones son respuestas en busca de preguntas. Representan ideas que surgen de continuo en una organización. Sin embargo, a diferencia del modelo clásico,

las soluciones sirven para formular problemas y no viceversa. Es predecible que ello ocurra por el hecho de que los gestores muchas veces no saben lo que quieren hasta tener alguna idea de lo que pueden conseguir.

- **Participantes.** Los participantes son los miembros de la organización que entran y salen de ella. Son los que aportan diferentes valores, actitudes y experiencias para situaciones en las que hay que tomar una decisión. Las presiones de tiempo limitan su grado de participación en la toma de decisiones.
- **Oportunidades de elegir.** Las oportunidades de elección son ocasiones en las que se espera que una organización tome una decisión. Si bien algunas oportunidades, como la contratación y ascenso de los empleados, ocurren de manera regular, no sucede lo mismo con otras que se producen a raíz de algún tipo de crisis o en una situación única.

Es así que las interacciones entre las corrientes de sucesos actúan recíprocamente en forma aleatoria. Ello implica que la toma de decisiones es más una función de encuentros casuales que un proceso racional. La organización, por tanto, puede representarse como un cubo de basura en el que los problemas, las soluciones, los participantes y las oportunidades de elegir están todos entreverados.

En la figura siguiente se puede apreciar que tan sólo se toma

una decisión cuando las cuatro corrientes de sucesos llegan a conectarse. Puesto que estas conexiones se producen se producen aleatoriamente entre innumerables combinaciones de corrientes de sucesos, la calidad de la decisión depende, por regla general, de su oportunidad. Es decir, se adoptan decisiones acertadas cuando esas corrientes de sucesos actúan recíprocamente en el momento apropiado. Ello explica por qué los problemas no están necesariamente relacionados con las soluciones y por qué las soluciones no siempre resuelven los problemas.

Con respecto a las implicancias para la dirección, el modelo del cubo de basura para la toma de decisiones en la organización presenta cuatro implicaciones prácticas. En primer lugar, muchas decisiones se tomarán por error o por la presencia de una oportunidad destacada. En segundo lugar, los motivos de política interna guían a menudo el proceso a través del cual los participantes toman decisiones. Los participantes tienden a tomar decisiones que prometan mejorar su situación. En tercer lugar, el proceso es sensible a la carga. Es decir, a medida que aumenta el número de problemas, en relación con el plazo de tiempo disponible para solucionarlos, disminuye la probabilidad de que se resuelvan los problemas. Ya que más probable que se resuelvan los problemas importantes que los que se consideran poco

importantes, ya que aquéllos se hacen más patentes a los ojos de los participantes de la organización.

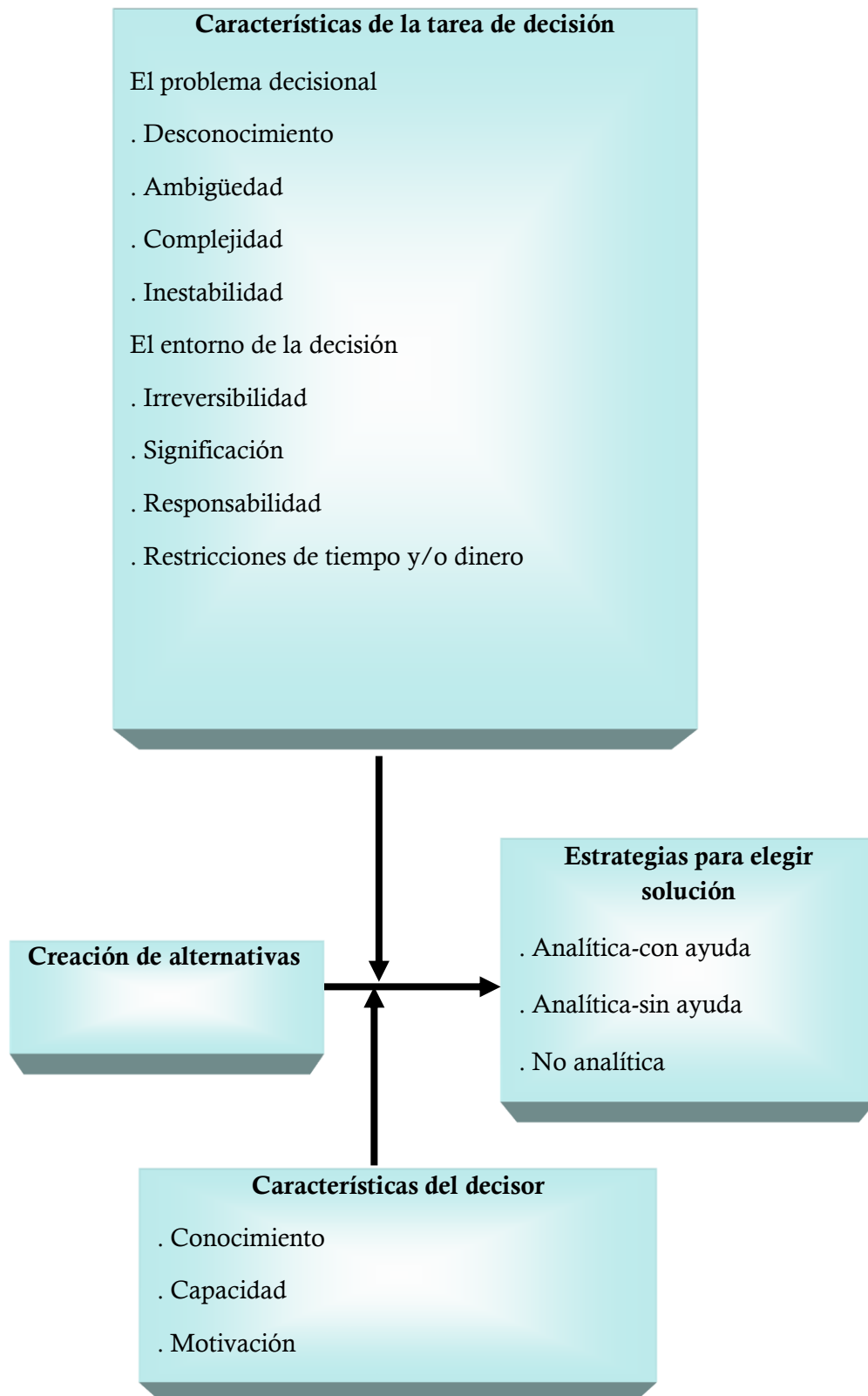
Por otra parte, la toma de decisiones es mitad arte y mitad ciencia. Por tanto, se examina dos dinámicas de la toma de decisiones que afectan al componente “ciencia”. La comprensión de estas dos dinámicas ayudará a los directivos a tomar mejores decisiones.

Así el análisis precedente de los diversos modelos de toma de decisiones hizo hincapié en el hecho de que los gestores eligen soluciones que satisfagan un nivel mínimo de aceptación. Sin embargo, no se explicó de qué modo los gestores evalúan y eligen de hecho las soluciones.

Por eso, entrando de lleno en el modelo la siguiente figura para lograr un mejor entendimiento de la manera en que los individuos toman las decisiones. ¹² (BEACH, L. R. y MITCHELL, T. R. UN MODELO DE CONTINGENCIA PARA LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE DECISIÓN, p.439)

Así este modelo contingencial para elegir una solución es dado por especialistas en gestión, que utiliza una de estas tres estrategias: la analítica-con ayuda, la analítica-sin ayuda y la no analítica. Los decisores utilizan sistemáticamente herramientas tales como ecuaciones matemáticas, calculadoras u ordenadores para analizar y evaluar alternativas en una estrategia analítica-con ayuda. Puede

encargarse a los técnicos que realicen un estudio formal. Por el contrario, al utilizar una estrategia analítica-sin ayuda, los decisores recurren a los confines de sus mentes. Es decir, el decisor compara sistemáticamente las alternativas, pero el análisis se limita a evaluar información que pueda ser procesada directamente en su cabeza. No se utilizan herramientas, como ordenadores personales, para la toma de decisiones. Finalmente, una estrategia no analítica consiste en utilizar una regla simple formulada de antemano para tomar una decisión.



Entonces la determinación del enfoque a utilizar depende de dos conjuntos de factores: las características de la tarea de decidir y las características del decisor.

De este modo, las características de la tarea de decisión, es el conjunto de factores contingenciales refleja las demandas y restricciones que el decisor debe afrontar. Por regla general, cuanto mayor sean estas demandas y restricciones, tanto más alta será la probabilidad de que se utilice un enfoque de análisis con ayuda. Estas características se dividen en dos componentes: las pertenecientes al problema específico y las que se relacionan con el entorno decisorio general. Los problemas poco corrientes, ambiguos, complejos o inestables son los más difíciles de resolver y suelen requerir un análisis más sofisticado.

De ahí que el entorno limita también el tipo de análisis que puede utilizar. Asimismo, las restricciones del tiempo influyen en la elección de una solución. Las decisiones más deficientes son las que se adoptan bajo una grave premura de tiempo.

Con respecto a las características del decisor se pusieron de relieve varias diferencias individuales que influyen en la conducta y en el rendimiento del empleado. En este contexto, el conocimiento, la capacidad y la motivación tienen influencia en el tipo de procedimiento analítico que el decisor emplea.

Por lo general, la investigación avala la predicción de que las personas competentes y motivadas son las que con mayor probabilidad utilizarán las estrategias de análisis de ayuda.

Referente a las relaciones contingenciales tenemos que las características de la tarea de decisión y el decisor pueden actuar recíprocamente de múltiples maneras para influir en la estrategia empleada para elegir una solución. Al elegir una estrategia, los decisores alcanzan un compromiso entre su deseo de adoptar decisiones correctas y la cantidad de esfuerzo y de tiempo que deben asignar al proceso de toma de decisiones. Por tanto, los métodos no analíticos suelen emplearse en problemas conocidos o en problemas en los que la decisión es reversible.

De otro lado, las situaciones de intensificación implican circunstancias en las que las cosas no van bien, pero en las que es posible que la situación pueda cambiar por completo mediante la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo.

Por ende, la intensificación del compromiso se refiere a la tendencia a seguir pueda todavía dar un giro. Los estudios señalan que la intensificación del compromiso es responsable en parte de algunas de las peores pérdidas financieras que han experimentado las organizaciones.

En el caso de los determinantes psicológicos y sociales. La defensa del ego y las motivaciones individuales son los

colaboradores psicológicos clave de la intensificación del compromiso. Las personas individuales “lanzan dinero bueno después de lanzar el malo”, ya que tienden a: 1) sesgar los hechos para que sirvan de apoyo para sus decisiones anteriores, 2) asumir mayores riesgos cuando se plantea una decisión en términos negativos más que cuando se plantea en términos positivos y 3) involucrar excesivamente su ego en el producto. Dado que el fracaso representa una amenaza para la autoestima o para el ego, las personas tienden a ignorar las señales negativas y pasan a la ofensiva.

De este modo según **ROBBINS** y **COULTER**, hablan acerca del proceso de toma de decisiones que tiene una serie de ocho pasos que empieza por identificar un problema y los criterios de decisión, así como asignar pesos a esos criterios; avanzar al desarrollo, analizar y elegir una alternativa que pueda resolver el problema; implementar la alternativa; y concluye con la evaluación de la eficacia de la decisión.

El proceso también puede utilizarse para describir las decisiones individuales y de grupo. ¹² (ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. ADMINISTRACIÓN, p.188.)

- **Identificación del Problema.** El proceso de toma de decisiones empieza con la existencia de un problema o, para ser más específicos, con una discrepancia entre un estado de cosas existentes y el deseado. Por ejemplo, la decisión de

comprar una computadora personal nueva. Tomemos el caso del gerente de una planta de manufactura en la que la computadora de la empresa ya no tiene ni el tamaño ni la velocidad suficientes para manejar el volumen de trabajo. De nuevo, para simplificar, asumamos que no conviene económicamente en este momento agregar memoria y que la oficina matriz decide que los gerentes de planta adquieran nuevas computadoras en lugar de alquilarlas. Así que ahora tenemos un problema. Hay discrepancia entre la necesidad del gerente de tener una computadora más grande y más rápida, y la que tiene en la actualidad que es lenta y está trabajando a toda su capacidad.

- **Identificación de los Criterios de Decisión.** Una vez que el gerente ha identificado un problema que requiere atención, debe identificarse el criterio de decisión importante para resolver el problema. Es decir, los gerentes tienen que determinar qué es relevante para tomar una decisión. En nuestro ejemplo de la compra de la computadora, el gerente de planta debe evaluar qué factores son relevantes para su decisión. Puede incluir criterios como precio, modelo del producto y fabricante, características estándar, equipo opcional, garantías de servicio, registro de servicio de mantenimiento y servicio de soporte de servicio después de la compra. Estos criterios reflejan lo que el gerente considera

que es importante para su decisión. Se especifique con claridad o no, cada tomador de decisiones tiene criterios que guían su decisión.

- **Asignación de Peso al Criterio.** Los criterios enlistados en el paso anterior no son igualmente importantes, así que los elementos deben ser sopesados a fin de darles prioridad correcta en la decisión. ¿Cómo sopesa los criterios el tomador de decisiones? Un enfoque sencillo es simplemente dar al criterio más importante un peso de 10 y luego asignar peso al resto de los elementos de acuerdo con esta norma. Así, comparando un criterio al que le dio una calificación de 5, el factor más alto sería dos veces más importante. Por supuesto, podría usar un valor de 100, de 1,000 o cualquier cifra que seleccione como el peso más alto. La idea es emplear sus preferencias personales para asignar una prioridad a los criterios importantes de su decisión, así como indicar el grado de importancia al asignarles un valor a cada uno.
- **Desarrollo de Alternativas.** Requiere que el tomador de decisiones enliste las alternativas viables que pueden resolver el problema. No se hace intento alguno en este paso por evaluar dichas alternativas, sólo se las enlista.
- **Análisis de Alternativas.** Una vez que se han identificado las alternativas, el tomador de decisiones debe analizar

críticamente cada una de ellas. Los puntos fuertes y débiles de cada alternativa se hacen evidentes al compararlos con los criterios y pesos establecidos. Cada alternativa se evalúa al medirla contra los criterios.

- **Selección de una Alternativa.** Es el acto decisivo de elegir la mejor alternativa entre las enlistadas y evaluadas. Ya que hemos determinado todos los factores pertinentes en la decisión, los hemos pesado de manera adecuada e identificado las alternativas viables, simplemente tenemos que elegir la alternativa que generó la calificación más alta.
- **Implementación de la Alternativa.** Una vez que se completó el proceso de elección en el paso anterior, la decisión todavía puede fracasar si no es puesta en práctica de manera adecuada. Por lo tanto, se relaciona con poner la decisión en acción. La implementación comprende la transmisión de la decisión a quienes se ven afectados y obtener de ellos su compromiso al proyecto. Los grupos o equipos pueden ayudar a un gerente a lograr ese compromiso. Si las personas que deben poner en práctica una decisión participan en el proceso, es muy probable que apoyen el resultado con entusiasmo.
- **Evaluación de la Eficacia de la Decisión.** Evalúa el resultado de la decisión para determinar si el problema ha sido resuelto. ¿La alternativa elegida y puesta en práctica logró

los resultados deseados? ¿Qué ocurre si, como resultado de esta evaluación, se determina que el problema todavía existe? El gerente necesita analizar con cuidado qué fue lo que salió mal. ¿Se definió el problema incorrectamente? ¿Se cometieron errores en la evaluación de las diferentes alternativas? ¿Se eligió la alternativa correcta, pero fue puesta en práctica de manera inadecuada? Las respuestas a estas preguntas podrían enviar al gerente de regreso a uno de los primeros pasos. Tal vez fuera necesario volver a empezar todo el proceso de toma de decisiones de nuevo.

La toma de decisiones comprende una serie de pasos. El proceso comienza con la creación de metas y continúa con la identificación de los problemas y cursos de acción alternativos. No termina hasta que se toma efectivamente la decisión o se realiza la elección, ni hasta que no se hayan experimentado las ansiedades posteriores a la decisión. La toma de decisiones, sin embargo, es una función de gestión importante en todos los puntos del proceso de administración. Por otra parte, es posible aprender a tomar decisiones acertadas, si tomamos en cuenta el proceso de toma de buenas decisiones estratégicas por medio de la práctica del decidir. Aprenderá a utilizar sus propias capacidades, siguiendo un proceso focalizado y estructurado para tomar decisiones activa o proactivamente. La toma activa de

decisiones implica hacer una elección responsable, mientras que las decisiones proactivas se refieren a la práctica y a la toma de decisiones en forma anticipada.

Asimismo, las decisiones son parte inevitable de las actividades humanas. En algunas situaciones, la actitud correcta de los decisores debe ser ver los problemas como una forma de aprovechar las oportunidades y no simplemente de resolverlos. Puede convertir este problema en una oportunidad, tratando de encontrar las fallas del producto/servicio, aprendiendo de la experiencia del cliente para mejorar la calidad de su producto/servicio.

Así se pueden tomar la mayoría de las decisiones en base a experiencias anteriores, a un pequeño análisis y a su sentido común. Pero cuando enfrenta problemas en los que una decisión equivocada podría tener efectos negativos a largo plazo y conducir a errores graves y fracasos, algunas veces las pequeñas decisiones se vuelven importantes.

Antes de la era de la toma científica de decisiones, la mayoría de los gerentes confiaban únicamente en estos dos abordajes: "Método de las Ventajas y Desventajas y las Implicancias Interesantes".

De este modo las decisiones podrían categorizarse en dos grupos, con algunas posibles superposiciones en algunos casos. Uno es el subjetivo que abarca las decisiones privadas

y en las decisiones subjetivas, usted también podría considerar sus puntos fuertes y débiles, sus oportunidades y sus amenazas. El otro grupo de decisiones es el objetivo, que abarca la toma de decisiones que son absolutamente no emocionales, que son públicas, que necesitan que usted "salga de sí mismo" para no involucrar sus emociones. Sin embargo, las decisiones realmente difíciles se dan cuando se combinan ambas.

Por otra parte, las decisiones se pueden dividir en tres categorías, las que se relacionan con el alta, media y baja gerencia. La toma de decisiones en estos niveles de la gerencia tiene varios grados de proyección hacia el futuro. Las decisiones de alta gerencia abarcan períodos más largos que las que se toman en niveles inferiores. Usando el nivel gerencia para clasificar tipo de decisiones **THIERAUF**; **KLELAMP** y **GEEDING**, tiene tres categorías:

- **Las Decisiones Estratégicas:** Se relacionan principalmente con problemas externos de la empresa (en vez de internos) y específicamente con la elección de la combinación de productos que producirá la empresa y con los mercados en que se venderá. Son orientados fundamentalmente por la alta gerencia.
- **Las Decisiones Administrativas:** Son las relativas a la estructuración de los recursos de la empresa para crear un

potencial máximo de rendimiento. Son orientadas por la gerencia media y se subdivide en:

- Estructura de la organización: Abarca estructuración de las relaciones de autoridad y responsabilidad, flujo de trabajo, flujo de información, canales de distribución y ubicación de instalaciones.
- Adquisición y explotación de recursos: Supone la explotación de fuentes de materias primas, adiestramiento del personal, financiamiento, adquisición, instalaciones y equipo.
- **Las Decisiones de Operación**: Se relacionan principalmente con la maximización de las utilidades de las operaciones actuales. Las decisiones claves con las relativas a fijación de precios, establecimiento de las estrategias de mercado, creación de programas de producción, determinación de niveles de inventarios y decisión en cuanto a los gastos relativos para investigación y desarrollo, mercadotecnia y operaciones. Son orientadas principalmente por la gerencia inferior.

A continuación, se muestra en el siguiente gráfico, las decisiones en el nivel inferior de la gerencia son para operaciones en curso, es decir, decisiones de operación en forma de reglas, métodos y procedimientos para decidir. Sin embargo, en el nivel de la alta gerencia las decisiones son principalmente en relación con objetivos, planes a largo plazo

y políticas. Puesto que las decisiones se toman sobre una base de día a día en el nivel de operación, se requiere un tiempo de información distinto que, para la alta gerencia, el cual se orienta hacia el futuro.

De esta manera la labor de la gerencia media consiste en vigilar la ejecución de los planes y que el nivel de operación de la organización logre realmente los objetivos y los planes establecidos por la alta gerencia. Por lo regular, para esto es necesario utilizar cierto tipo de estructura de organización, motivación de subordinados y control de las operaciones.

Es pues de este modo que se puede lograr que funcione la toma de decisiones en grupo, ya que la toma de decisiones puede utilizarse con mucha eficiencia si el supervisor maneja la situación como debe ser. Uno de los factores más importantes consiste en ganarse el apoyo de los miembros del grupo; señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema. Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del grupo elementos específicos en que pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes; también crear un entorno donde las personas puedan expresarse abierta y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse. Esto último es de especial importancia para evitar el surgimiento del pensamiento grupal.

Entonces la gerencia debe tomar decisiones difíciles y eso hace imposible hacer felices a todos. Momentos como éste agregan nuevas tensiones y demandas a todos en la empresa. La gerencia tiene que tomar decisiones difíciles y medidas poco populares. Esto no es nada fácil ni agradable. Además, eso no demuestra que la gerencia sea vil e insensible.

También se puede observar a una gran empresa pasar por una gran transición y cambio es como observar a los participantes de un juego de cartas. Algunos ganan, algunos pierden y otros empatan. Como el repartidor de cartas, la gerencia debe “trabajar para el bien” de la organización, asumiendo que, en el proceso, algunas personas serán más golpeadas que otras.

Entonces si usted fuera la persona a cargo enfrentaría el mismo dilema. Es fácil sentarse a criticar la manera en que la alta gerencia hace las cosas. También es fácil acusar a la gerencia de no preocuparse por la gente. Cuando a uno no le gusta lo que está sucediendo, la tendencia natural es buscar a alguien a quien culpar.

Pero en lugar de señalar a sus superiores, considere la posibilidad de que ellos sólo están haciendo lo que deben hacer. Es muy común preocuparse profundamente por los demás, y, aun así, no poderles dar todo lo que quieren

Por lo tanto, en definitiva, las organizaciones dependen del éxito de las decisiones cotidianas que toman sus miembros. La calidad de estas decisiones influye tanto en el desempeño a largo plazo de una organización como en su “carácter” cotidiano a los ojos de los empleados, clientes y de la sociedad en su conjunto. Por otra parte, los entornos desafiantes de hoy demandan un mayor rigor y más creatividad en el proceso de toma de decisiones, por ello las organizaciones deben suministrar una toma de decisiones que aliente el libre flujo de ideas nuevas y que apoye el esfuerzo de las personas que desean hacer funcionar sus ideas. Y al igual que el éxito de las organizaciones, el éxito en la trayectoria profesional del individuo depende de la calidad de las decisiones que toma en relación con su trabajo y situaciones de empleo.

2.3.3. MARCO JURIDICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.3.1. Antecedentes en la Legislación Nacional

a. Constitución Política 1993

Artículo 82°. - La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su ley orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control. Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a

control.

El Contralor General es designado por el Congreso, a propuesta del Poder Ejecutivo, por siete años. Puede ser removido por el Congreso por falta grave.

- **Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado**

Artículo 1°- Objeto de la Ley. Tiene por objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

Artículo 2°. - Ámbito de aplicación. Las normas contenidas en la presente Ley y aquellas que emita la Contraloría General de la República son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades públicas.

Artículo 3°. - Sistema de control interno. Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución

de los objetivos.

Está compuesto por: a) El ambiente interno; b) La evaluación de riesgos; c) Actividades de control gerencial; d) Las actividades de prevención y monitoreo; e) Los sistemas de información y comunicación; f) El seguimiento de resultados; g) Los compromisos de mejoramiento.

Artículo 4°. - **Implantación del control interno.** Las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales.
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;
- f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servicios públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Artículo 5°. - Funcionamiento del control interno. Es continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la organización y actividades institucionales, desarrollándose en forma previa, simultánea o posterior con lo establecido en el artículo 7° de la Ley 27785.

Sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente por la administración institucional con la finalidad de garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento del control interno, correspondiendo al Titular de la entidad la supervisión de su funcionamiento, bajo responsabilidad.

Artículo 6°. - Obligaciones del Titular y funcionarios. Son relativas a la implantación y funcionamiento del control interno:

- a) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables.
- b) Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la autoevaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno.
- c) Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la

organización.

- d) Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno.
- e) Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes.
- f) Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad, los órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización que correspondan.
- g) Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

Artículo 7°. - Responsabilidad del Sistema Nacional de Control. Es la evaluación del control interno en las entidades del Estado, de conformidad con la normativa técnica del Sistema Nacional de Control.

Artículo 8°. - Responsabilidad. La inobservancia de la presente Ley, genera responsabilidad administrativa funcional, y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normativa aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar, de ser el caso.

Artículo 9°. - Actuación del Órgano de Control Institucional. Conforme a su competencia:

- a) Efectúa control preventivo sin carácter vinculante, con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejujuamiento u opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía control posterior.
- b) Actúa de oficio, cuando en los actos y operaciones de la entidad, se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Titular de la entidad para que adopte las medidas correctivas pertinentes.
- c) Verifica el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad, por parte de las unidades orgánicas y personal de ésta.

Artículo 10°. - Competencia normativa de la Contraloría General de la República. Dicta la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación.

- **Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, del 03-11-2006**

Considera que la Ley N° 27785, tiene como objeto propender al apropiado y oportuno ejercicio de control gubernamental, para prevenir y verificar la correcta utilización y gestión de los

recursos del Estado, el desarrollo probo de las funciones de los funcionarios públicos, así como el cumplimiento de las metas de las instituciones sujetas a control; estableciéndose en su artículo 6° que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones y resultados de la gestión pública con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes; disponiendo, asimismo, dicha norma, que el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

La división del control gubernamental en interno y externo, propugna responder adecuadamente a los requerimientos y necesidades del Estado, entendiendo que resulta básica la relación entre la administración y el control para la mejora de la gestión pública, al involucrar expresamente a las propias entidades en la cautela del patrimonio público, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente.

También regula el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno en todas las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer sus sistemas administrativos

y operativos con actividades de control previo, simultáneo y posterior, para el debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales, así como contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción.

La citada Ley de Control Interno establece dictar la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación; constituyendo dichas normas, lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas computarizados y de valores éticos, entre otras; siendo que a partir de dicho marco normativo, los titulares de las entidades están obligados a emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, las que deben ser concordantes con la normativa técnica de control que dicte la Contraloría General de República.

2.3.4. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

a. Análisis:

Es la acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes,

las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas.

b. Empresas:

Es la unidad que emplea los factores de producción para producir mercancía que venden a otras empresas, a las economías domésticas, o al Estado. Ente social.

a) Dependencia Pública

Organizaciones administrativas de los recursos públicos. Es un engranaje de la organización donde se lleva a cabo una función de Ley. Las Direcciones Regionales de las Regiones.

b) Estados Financieros y Presupuestales:

Son informes cuantitativos sobre la situación financiera y los resultados de las operaciones de los participantes del mercado, que deben ser remitidos periódicamente a la Superintendencia General de Valores y al Órgano Rector del Sistema Nacional de Contabilidad Pública. Incluyen información de activos, pasivos y patrimonio, así como de ingresos y gastos.

c) Identificación:

Medio empleado para la comprobación de que una determinada persona es aquella de la que se trata.

d) Información:

Es un conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.

e) Metas:

Es el logro de lo planificado en los distintos aspectos del quehacer de la unidad organizativa.

f) Objetivos:

Son las finalidades que se pretenden alcanzar con las acciones. Los objetivos de crecimiento personal vienen como consecuencia de un proyecto de vida y de un compromiso.

g) Planeación:

Es la selección de misiones y objetivos, metas y sus elementos o medios de control. Sistema utilizado para obtener una visión futurista de hacia dónde va la institución, cuál es su misión, sus objetivos y metas; establece métodos y procedimientos para desarrollar planes, programas y proyectos.

h) Proceso integral de control:

Es conjunto de fases de control gubernamental, que comprende las etapas de Planificación, Ejecución, Elaboración y emisión del Informe y medidas correctivas. Forma o manera de hacer o desarrollar las fases sucesivas de un proceso.

i) Relación Causal:

Consiste en la vinculación de causa adecuada al efecto entre la conducta activa u omisiva que importe un incumplimiento de las funciones y obligaciones por parte del funcionario o servidor público y el efecto dañoso irrogado o la configuración

del hecho previsto como sancionable.

j) Toma de decisiones:

Es el proceso de seleccionar un curso de acción entre alternativas; es la medula de la planeación. La decisión se convierte en política de dirección.

k) Trabajo:

En mecánica, el trabajo efectuado por una fuerza aplicada durante un cierto desplazamiento se define como el producto escalar del vector fuerza por el vector desplazamiento.

l) Veracidad:

Es la exactitud o confiabilidad de las informaciones u opiniones que excluye cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos

2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

La implantación de la auditoria de gestión mejorará los niveles de ejecución presupuestal en proyectos de infraestructura vial en la Regional Pasco

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

H1. La práctica adecuada de la auditoria de gestión, permitirá una adecuada toma de decisiones en la ejecución

presupuestal en los proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco.

H2. La actuación oportuna de control, permitirá una adecuada gestión en la ejecución presupuestal en los proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco.

H3. Las acciones preventivas de control, permitirá la confiabilidad para mejorar la ejecución presupuestal en los proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente

Auditoria de Gestión

Variable dependiente

Ejecución presupuestal

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio tiene las características y condiciones necesarias del tipo de investigación denominado como: **“DESCRIPTIVA RELACIONAL”**.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizó el método descriptivo, Analítico, Síntesis y Estadístico, conforme se desarrolló el trabajo de investigación.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño utilizado en mi investigación es por objetivos, conforme el esquema siguiente:

OG = Objetivo General

OE = Objetivo Especifico

CP = Conclusión Parcial

HG = Hipótesis General

CF = Conclusión Final

De acuerdo al tipo de investigación pertenece a la investigación cuantitativa, y se utiliza el diseño no experimental de Corte Transversal y relacional.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo de la investigación abarca el ámbito de los profesionales técnicos en materias administrativas, contables y de ingeniería de las diferentes instituciones del sector Público (Unidades Ejecutoras) de la Región Pasco. El personal que está comprendido en la investigación son los que tienen la ubicación en la estructura de la organización con función de decisión en la programación y ejecución del presupuesto

La población de profesionales y técnicos es el siguiente:

DIRECCIONES REGIONALES Y SEDE REGIONAL	COLABORADORES		
	DIRECCIÓN EJECUTIVA/GERENCIA	DIRECTORES/JEFES DE OFICINA	PROFESIONALES/ESPECIALISTAS
Sede Regional de Pasco (Gobernación)	1	48	49
Dirección Regional de Transportes y comunicaciones	1	4	5
TOTAL	2	52	54

MUESTRA

Dentro del universo de la población se selecciona la muestra optima, a las cuales se aplica las técnicas de recojo de datos de acuerdo a la población

DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El universo de la investigación abarca el ámbito de los profesionales técnicos en materias administrativas, contables y de ingeniería de las diferentes instituciones del sector Público (Unidades Ejecutoras) de la Región Pasco. El personal que está comprendido en la investigación son los que tienen la ubicación en la estructura de la organización con función de decisión en la programación y ejecución del presupuesto

La población de profesionales y técnicos es el siguiente:

DIRECCIONES REGIONALES Y SEDE REGIONAL	COLABORADORES		
	DIRECCIÓN EJECUTIVA/G ERENCIA	DIRECTORE S/JEFES DE OFICINA	PROFESIONALES/ ESPECIALISTAS
Sede Regional de Pasco (Gobernación)	1	48	49
Dirección Regional de Transportes y comunicaciones	1	4	5
TOTAL	2	52	54

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrumentos

Las principales técnicas e instrumentos que se utilizó para la recolección de información fueron el cuestionario y entrevista.

Fuentes

- Primarias: Información directa, es decir, donde se origina la información (personas, hechos).

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

HIPÓTESIS GENERAL. Si la actual auditoria del presupuesto no permite un adecuado control, entonces con la implantación de la auditoria del presupuesto mejorará los niveles de gestión de la Dirección Regional de Transportes de Pasco.			
VARIABLES	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE MEDICIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE Auditoria del presupuesto	- Planes	1) Excelentes	- Nominal
	- Técnicas	2) Buenas	
	- Políticas	3) Regulares	
	- Registros.	4) Deficientes	
VARIABLE INDEPENDIENTE Auditoria del presupuesto		1) Excelentes	- Nominal
		2) Buenas	
		3) Regulares	
		4) Deficientes	
VARIABLE INDEPENDIENTE Auditoria del presupuesto		1) Siempre	- Nominal
		2) Casi siempre	
		3) Algunas veces	
		4) Ninguna vez	
VARIABLE DEPENDIENTE Niveles de Control	- Estrategia	1) Siempre	- Nominal
	- Control Gerencial	2) Casi siempre	
		3) Algunas veces	
		4) Ninguna vez	
VARIABLE DEPENDIENTE Niveles de Control		1) Siempre	- Nominal
		2) Casi siempre	
		3) Algunas veces	
		4) Ninguna vez	
VARIABLE DEPENDIENTE Niveles de Control		1) Siempre	- Nominal
		2) Casi siempre	
		3) Algunas veces	
		4) Ninguna vez	

3.7 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos recopilados se realizó a través del Statistical Product Package for Social Science (SPSS), versión 22 para Windows 8.

3.8 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Las técnicas de tratamiento de datos son la estadística descriptiva y probabilística. Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos luego fue realizado los análisis estadísticos con el paquete de SPSS 22 utilizando los siguientes pasos:

- Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- Construcción de tablas para cada percepción según opinión encuestada.
- Elaboración de gráficos para cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- Análisis inferencial con la prueba chi cuadrado para muestras independientes.
- Todo el análisis se efectuó a través del software estadístico SPSS 22.

Las técnicas de procesamiento de datos son Estadísticas y probabilísticas.

3.9 SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En vista que la investigación se hizo con información primaria y secundaria, utilizando las variables de Auditoria de Gestión y Nivel presupuestal para mejorar la mejor utilización de los recursos del Estado para utilizar la variable gestión estratégica para la utilización

de los recursos económicos, humanos y materia a fin de explicar la relación significativa en el servicio.

Referente al procedimiento de validación, una vez concluido con la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, para su posterior validación, se sometió a una prueba piloto que incluyó los criterios de aplicación del presupuesto del personal profesional y técnico.

Se seleccionó bajo un criterio aleatorio al 30% de la población, “para impedir que en el análisis factorial opere al azar, es necesario tener un número considerable de sujetos que de medidas”. Parafraseando la afirmación anterior, se llega a la regla de oro de: aplicar una muestra piloto, para evitar así la introducción del error aleatorio. Es así que se eligió aleatoriamente 10 sujetos, a quienes se procedió a encuestarlos hasta completar el número necesario.

Posteriormente, la matriz de códigos se transformó en una matriz de puntajes, bajo el siguiente criterio:

- A todas las alternativas que (afectaban) a la Cultura Organizacional, se asignó mayor puntaje.
- Luego, al asignar puntajes a cada uno de los items del instrumento de recolección de datos, éste se convirtió en un instrumento de medición,

Por tanto, el trabajo de investigación se realizó con un instrumento de recolección de datos, que al mismo tiempo es también instrumento de medición.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En el presente trabajo de investigación, el aspecto operacional estadístico se ha contrastado a través de los resultados obtenidos al aplicar las encuestas a los servidores, directivos como actores primordiales involucrados en la gestión de las Dependencias de la Región Pasco.

El universo de la investigación constituye los trabajadores nombrados de las dependencias del Gobierno Regional de Pasco. Una vez determinada la muestra, se procedió a elaborar y aplicar la encuesta, la misma que se organizó en diez y ocho preguntas, comprendido sobre la variable independiente, **Auditoria del presupuesto**, con sus

indicadores Nivel de conocimientos, actitudes y conductas y valores institucionales, con un nivel de medición de: excelentes, buenas, regulares y deficientes. y con respecto a la variable dependiente, **Niveles de Control y Gestión**, con sus indicadores cumplimiento de plazos, organización del trabajo, iniciativa, criterio e imaginación, con un nivel de medición.

Una vez aplicada la encuesta, se procedió a procesar los datos, luego a tabularlos y graficarlos siguiendo los pasos de la estadística descriptiva, que nos permita interpretar las tablas y gráficos respectivos.

La técnica de procesamiento y análisis de datos recolectados se ha efectuado mediante la utilización del procesador sistematizado computarizado de la información con el paquete SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Para el plan se utilizó un diseño descriptivo con el que se analizó la información obtenida a través de una encuesta auto aplicada a trabajadores nombrados de las dependencias del Gobierno Regional.

4.2. PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

El procedimiento de la información recogida consistió en codificación, clasificación, ordenamiento y análisis, realizados mediante cálculos efectuados con los softwares SPSS y MsEXCEL, con el fin de establecer si los datos se adecuaban estadísticamente a un modelo logístico binario, para cumplir así con los objetivos de la investigación.

Se realizaron ajustes y contrastes de los coeficientes determinados para establecer una relación funcional entre los indicadores de posibles influencias de estas (variables independientes “X” que son las causas) y los indicadores de las variables dependientes (“Y” los efectos) fueron realizados con el software SPSS, mostrándose más adelante los cuadros respectivos. En estos se aprecian básicamente dos cosas:

- La significancia de los coeficientes hallados en las relaciones funcionales $Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$, cuando “Y” es una variable dicotómica: esto es, que puede asumir sólo dos valores.
- La tabla de clasificación con la que el software nos muestra el porcentaje de valores correctos hallados con el modelo establecido. El resultado mostrado en las tablas iniciales para cada caso, sólo señala los pasos dados por el software, que mediante el procedimiento denominado “forward condicional” va ingresando las posibles variables independientes con el fin de contrastar si su inclusión en el modelo produce cambios significativos en él, mostrando al final de cada uno de ellos los que halló significantes estadísticamente.

La variable independiente se encuentra comprobada con la respuesta de las siguientes preguntas;

1. *Partidario de que utilicen acciones de control*

¿Ud. es partidario que a nivel de las organizaciones se utilicen acciones de control para verificar si lo planeado se viene ejecutando?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	130	100
b) No	0	0
c) Desconoce	0	0
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

Revisando la información relacionada con esta pregunta, encontramos que los encuestados en su totalidad, indicaron que las acciones de control son muy necesarias, en razón que permiten verificar todo lo planeado con lo que se está ejecutando y a la vez, dichas acciones mantienen atentas a las diferentes áreas de la organización; es decir son conscientes que en cualquier momento pueden ser controladas las diferentes actividades que se realiza.

Analizando la información del párrafo anterior se encuentra que los encuestados eligieron la alternativa “si” lo cual significa que son partidarios del empleo de las medidas de control, cuya finalidad es verificar todo lo que se tiene planificado; lo cual al no dudarlo es importante tanto a nivel privado como también, en el sector estatal.

2. Medidas de control

¿Ud. cree que las medidas de control se cumplen a cabalidad en las organizaciones?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	0	0
b) No	98	75
c) Desconoce	32	25
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

Referente a los alcances que nos presenta la pregunta, se encuentra que el 75% de los encuestados refieren que pese a existir las acciones de control, estas no se cumplen a cabalidad en las organizaciones; en cambio el 25% restante, indico desconocer, totalizando así el 100% de la muestra que respondió en cuanto a la interrogante

Si analizamos la información anterior, encontraremos que la gran mayoría de los encuestados están convencidos que las acciones de control son necesarias en las organizaciones, pero que además es importante si estas se cumplen también a cabalidad; en razón que las mismas, verifican que todo lo planeado se esté cumpliendo de acuerdo a lo previsto y además, estas medidas son de gran utilidad para los que dirigen organizaciones, debido que les permite apreciar si todo lo dispuesto se está llevando a cabo. también merece resaltar que estas medidas de control, obedecen a las políticas existentes en estas organizaciones, pero que en si son de gran ayuda al momento de tomar decisiones.

1. Objetivos en relación a la unidad de control

¿Conoce cuáles son los objetivos que se tienen en relación a la unidad de control de este proyecto?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	65	50
b) No	33	25
c) Desconoce	32	25
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

En cuanto a los objetivos existentes vinculados a al Gobierno Regional de Pasco que se lleva a cabo en las dependencias, el 50% de los consultados refirieron que, si conocen los objetivos vinculados al control en la organización, 25% refieren no conocerlos y finalmente el 25% restante indico desconocer, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Al interpretar estos resultados que nos presenta la pregunta, encontramos que la gran mayoría de los que vienen trabajando en este Gobierno Regional conocen los objetivos que deben alcanzar en relación a lo que se busca en la unidad de control; sin embargo, el resto de la muestra, compartió su punto de vista dentro de una posición de no compartir dichos objetivos, como también que los desconocía debido que las políticas de control no se difunden.

3. Metas como resultado de un trabajo planificado

¿Para Ud. se han definido las metas como resultado de un trabajo debidamente planificado en esta organización?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	130	100
b) No	0	0
c) Desconoce	0	0
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

En lo concerniente a los alcances que nos presenta dicha interrogante, relacionado si se han definido las metas, como resultado de lo previsto, el 100% de la muestra opina por la

alternativa “sí” en cambio los dos restantes no tuvieron mayor valoración, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Analizando estos resultados, permite inferir que los mismos son elaborados por personal técnico especializado y que además en las actuales circunstancias estas metas deben alcanzarse dentro de todo lo previsto y sobre todo a nivel de las dependencias del Gobierno Regional.

4. Niveles de planificación

¿Ud. cree que existe niveles de planificación en este proyecto?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	65	50
b) No	33	25
c) Desconoce	32	25
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

Revisando la parte porcentual de los datos que nos presenta esta interrogante, el 50% de los encuestados refieren que existen niveles de planificación en este proyecto, lo cual en un 25% no es compartido por otro grupo y el 25% restante indica desconocer, sumando así el total de la muestra que opino todo lo vinculado con el Gobierno Regional.

Referente a la parte porcentual de la pregunta, encontramos que efectivamente existen niveles de planificación en este proyecto, el cual se viene ejecutando desde las dependencias; sin embargo, también queda en claro que existe otro porcentaje de los que no comparten la opinión de grupo mayoritario y/o de lo contrario se

limitan únicamente a desconocer, pero sin embargo la planificación está ligada a la Dirección Regional de Transportes de Pasco.

5. Cumplimiento de niveles de planificación

¿Cree Ud. que existe cumplimiento de los niveles de planificación a nivel de esta unidad de coordinación en el Gobierno Regional?

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Si	130	100
b) No	0	0
c) Desconoce	0	0
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

Si se revisan los alcances que presentan la interrogante, encontramos que el total de la muestra, eligió la alternativa “si”, lo cual significa que verdaderamente existe el cumplimiento en cuanto a los niveles de planificación existentes en la unidad de coordinación del Gobierno Regional, lo cual al no dudarlo por la experiencia que demuestran, consideran que la planificación está presente en dichas dependencias.

Analizando dicha información, se aprecia que los consultados reconocen que, en las dependencias de esta naturaleza, la planificación es una herramienta importante que ayudara en cuanto en la gestión, lo cual se viene cumpliendo y es un requisito básico para la aprobación del presupuesto.

6. Verificación de procedimientos

¿Cómo parte de la auditoría del presupuesto se considera la verificación de los procedimientos de trabajo?

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Si	130	100
b) No	0	0
c) Desconoce	0	0
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

En lo concerniente a dicha pregunta, que está relacionada a la auditoría y gestión y la verificación de los procedimientos de trabajo, se ha encontrado que el 100% de la muestra considera que efectivamente en este tipo de auditorías se verifica estos procedimientos, lo cual demuestra que los consultados tienen seguridad al elegir esta alternativa.

Analizando los resultados que presenta la pregunta, no cabe duda que el personal que ha respondido está plenamente seguro, que en las auditorías de gestión lo principal se encuentra orientado a determinar si los procedimientos de trabajo se vienen cumpliendo, lo cual tal como están en estos resultados evidencian que una verdadera auditoría de gestión se encamina a la verificación de lo antes expresado.

7. Alternativas importantes para este tipo de auditoría

¿Cuál de las alternativas es más importante para este tipo de auditoría?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Verificación de los procedimientos de trabajo	130	100
b) Obtención oportuna de la información contable	0	0
c) Análisis de los estados financieros	0	0
d) Objetividad de la información contable y financiera	0	0
e) Veracidad de los resultados contables		
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

Y en lo referente a las alternativas que presenta la pregunta sobre esta auditoría, se aprecia que los consultados luego de auscultar las diferentes opciones que presenta la pregunta, eligieron la primera de ellas, la misma que está referida a señalar que en las auditorías de gestión lo principal es la verificación de los procedimientos de trabajo; sin embargo en cuanto a las otras alternativas, lo justificaron expresando que no fueron elegidas, debido que le pertenecen normalmente cuando se aplican auditoría financiera, razón por la cual no las tomaron en cuenta.

Tal como se observa en lo expresado en el párrafo anterior, se desprende que los encuestados conocedores de los alcances que tienen tanto la auditoría de gestión como la financiera, eligieron la primera de ellas, que está orientada a constatar que estos procedimientos se cumplen o no.

8. La auditoría de gestión facilita la toma de decisiones

¿Ud. cree que esta auditoría del presupuesto facilita la toma de decisiones?

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Si	130	100
b) No	0	0
c) Desconoce	0	0
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

Si se revisa los resultados encontrados en la interrogante, podemos apreciar que, de acuerdo al porcentaje obtenido, la alternativa “si” concentro el 100% de la elección de los encuestados; lo cual significa que la auditoria de gestión ayuda a la toma de decisiones en los responsables en las dependencias del Gobierno Regional.

El porcentaje concentrado en la primera de las alternativas, demuestran que efectivamente los que respondieron esta pregunta, aparte de ser conocedores de los alcances que tienen una auditoria de gestión, también comprenden que la misma da los instrumentos necesarios a los responsables para que puedan tomar decisiones, por el bien de la gestión de este proyecto.

9. Tipo de acción de control mejora la labor en la unidad de coordinación

¿Cree Ud. que este tipo de acción de control mejora la labor en las dependencias del Gobierno Regional?

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Si	130	100
b) No	0	0
c) Desconoce	0	0
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

Al observar la información relacionada a esta pregunta, tal como se presentó en la pregunta anterior, los consultados eligieron la alternativa SI, lo cual significa que las acciones de control son necesarias a nivel de las organizaciones y sobre todo en este caso, cuando se trata de la unidad de coordinación de las dependencias que está a cargo del Gobierno Regional; en cuanto a las otras alternativas el resultado evidencia que los encuestados en estas dos últimas preguntas, estuvieron seguros en cuanto a la elección de la alternativa.

Analizando la información referida en líneas anteriores, se encuentra que efectivamente estos profesionales que respondieron la pregunta, quienes a su vez son conocedores de las diferentes clases de auditoría, conocen que las acciones de control son necesarias en cualquier organización, sea privada o pública; y en este caso tratándose de una dependencias que viene manejando el Gobierno Regional mucho mayor será que las acciones de control se utilicen frecuentemente, y además mejorara el trabajo dentro de este proyecto.

10. Facilidades en cuanto a la toma de decisiones

¿Para Ud. existen facilidades en cuanto a la toma de decisiones en esta unidad de coordinación?

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Si	65	50
b) No	33	25
c) Desconoce	32	25
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

En lo referente a la parte porcentual que nos presenta esta pregunta, encontramos que el 50% de los encuestados indican que efectivamente existen facilidades para tomar decisiones a nivel de esta unidad de coordinación, 25% opina en forma negativa en comparación al grupo anterior y el 25% restante señala desconocer, totalizando de esta forma el 100% de la muestra.

Analizando dicha información, se desprende que el personal encuestado y que se encuentra vinculado con el Gobierno Regional, consideran que existen facilidades en este sector al momento de tomar decisiones en las dependencias, que pertenece al Gobierno Regional; lo cual facilita conocer que existen todas las facilidades necesarias en esta unidad de coordinación, sobre todo si se entiende que el mismo trabajo que se desempeña, obliga que las decisiones sean rápidas, de lo contrario los efectos de este tipo de auditoría, no tendrían los efectos esperados.

11. Identifican y solucionan situaciones adversas

¿Cree que se vienen identificando y solucionando situaciones adversas a nivel de esta unidad de coordinación?

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Si	98	75
b) No	32	25
c) Desconoce	0	0
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

En cuanto a la identificación y solución de situaciones adversas, que se vienen presentando en esta unidad de coordinación, el 75% del personal que integra la muestra, opina que si se vienen identificando y solucionando acciones difíciles en esta unidad de coordinación; en cambio un 25% tuvo opinión contraria al grupo anterior, sumando de esta forma el 100% de la muestra.

En relación a la identificación y solución de ciertos problemas adversos que están presentes en el área de coordinación, encontramos que efectivamente si se identifica y soluciona situaciones adversas, lo cual contando con el área correspondiente y tomando las decisiones más apropiadas, facilitan la toma de decisiones en esta unidad de coordinación.

12. Estilo de dirección influye en toma de decisiones

¿Influye el estilo de dirección al momento de tomar decisiones en esta unidad de coordinación?

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Si	65	50
b) No	33	25
c) Desconoce	32	25
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

No cabe duda que en lo relacionado al estilo de dirección cuando se toman decisiones en esta unidad de coordinación, el 50% de los encuestados consideró que dicho estilo de dirección influye al momento de decidir, 25% explicó no conocer, en cambio el 25% restante, se limitó únicamente a desconocer, sumando así el 100% de la muestra, quienes opinaron sobre el estilo de dirección en las dependencias del Gobierno Regional.

Al revisar la información de esta interrogante vinculada sobre el estilo de dirección que se tiene y cómo se toman las decisiones en una unidad de coordinación del Gobierno Regional, la gran mayoría de los consultados reconocen que el estilo de dirección necesariamente tiene que influir en las decisiones de esta dependencia del Gobierno Regional; sin embargo también se aprecia, que existe un porcentaje que no opina, simplemente porque desconoce cuál es la influencia que tiene del estilo de dirección en las decisiones de este sector, por lo cual no cabe duda que el estilo que se tiene para conducir una dependencia de este Gobierno Regional, debe comprender que las decisiones también son influenciadas por otros aspectos como éste.

13. Características que se presentan en la toma de decisiones

¿Cuál de estas características, cree Ud. que se vienen presentando en la toma de decisiones de la unidad de coordinación del Gobierno Regional?

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Desconocimiento	0	0
b) Ambigüedad	65	50
c) Inestabilidad	0	0
d) Ninguna de las anteriores	65	50
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

Al averiguar que otros aspectos, características, circunstancias, entre otros se presentan al momento de decidir en una dependencia como el actual; encontrándose al respecto que el 50% de los encuestados, refieren que la principal característica es la ambigüedad y el otro 50%, está presente pero donde se suman el desconocimiento, la ambigüedad e inestabilidad, totalizando así el 100% de la muestra con la cual estamos trabajando.

Revisando la parte porcentual de esta pregunta, se observa por un lado que las decisiones son influenciadas y, por otro lado, a nivel de una decisión en las dependencias que está a cargo del Gobierno Regional, también se mantiene latente, inestabilidad y el desconocimiento; lo cual demuestra que las decisiones son influenciadas por las características antes descritas.

14. Elementos presentes en toma de decisiones

¿Cuál de estos elementos aprecia Ud. están presentes cuando se toman decisiones en esta unidad de coordinación antes señalada?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Irreversible	0	0
b) Significación	33	25
c) Responsabilidad	65	50
d) Restricciones de tiempo y/o dinero	32	25
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

Referente a los elementos que pueden estar presentes cuando se toman decisiones en una unidad de coordinación, el 50% de los encuestados señaló que lo que prima es la responsabilidad, 25% señaló también que estaba presente la significación y finalmente otro grupo con el 25% refirió que se debe tener presente a las restricciones de tiempo y/o dinero, totalizando así el 100% de los encuestados que opinaron sobre qué elementos se percibe están presentes cuando se decide en una dependencia pertenecientes al Gobierno Regional.

Al interpretar la información descrita en el párrafo anterior, se observa con bastante claridad que los elementos presentes en una decisión son la responsabilidad, significación y todo lo relacionado en cuanto a las restricciones de tiempo y/o dinero; lo que queda en claro que las decisiones por sí solas no se dan ; sino que también es conveniente que se tenga presente que existen responsabilidad, significancia y restricciones de tiempo y/o dinero; es decir, los comprometidos en las decisiones debe observar todos estos elementos; no hacerlo significaría incurrir en algún error.

15. Características del jefe y/o funcionario cuando toma decisiones

¿Ud. apreció en el jefe y/o funcionario alguna de estas características al momento de decidir?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Conocimiento	32	25
b) Capacidad	0	0
c) Motivación	98	75
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

Sobre este particular se consultó a los encuestados, buscando conocer que era lo que apreciaban del jefe y/o funcionario cuando se tenía que decidir, específicamente en lo relacionado a las características del jefe; habiéndose encontrado que el 75% presentaba aspectos motivacionales y el 25% conocimiento, totalizando así el 1000% de la muestra. Cabe resaltar que, en cuanto a la característica de la capacidad, dicha alternativa no tuvo mayor ponderación, sumando el 100% de la muestra.

Analizando la información del párrafo anterior, los encuestados han dejado en claro que las características que están presentes en el jefe y/o funcionario cuando tienen que decidir lo que prima son aspectos motivacionales y el conocimiento; sin embargo también se observó que no está presente dentro de los estándares esperados, todo lo relacionado a la capacidad; siendo evidente que toda decisión que se tome, debe considerar como ingrediente los alcances que se presentan como alternativas en esta pregunta.

16 apreció estrategias para solucionar un problema

¿Apreció en algún momento estrategias para elegir la solución a un problema en esta dependencia?

ALTERNATIVAS	Fi	%
a) Si	32	25
b) No	65	50
c) Desconoce	33	25
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

Revisando la parte porcentual de la pregunta, que está referido si en algún momento observó estrategias al elegir una solución frente a un problema en este sector, el 50% precisó que no habían, 25% indicó en forma favorable y el 25% restante refirió desconocer, totalizando así el 100% de la muestra.

Interpretando estos resultados, se observa con claridad que al elegir la solución frente a un problema, la gran mayoría refiere que no los observó, mientras tanto el porcentaje restante, se lo comparte la primera y última alternativa de la pregunta, evidenciando así que cuando se elige alguna solución frente a los problemas que se presenten, fue notorio que estaban considerados ciertas estrategias, como también que un gran porcentaje (alternativa c), consideró que lo más prudente era desconocer si se habían tomado en cuenta ciertas estrategias destinadas a la solución de un problema.

17. Manejo del riesgo en las inversiones

¿Han considerado minimizar el riesgo en las inversiones que realizan?

ALTERNATIVAS	fi	%
a) Si	97	75
b) No	30	23
c) Desconoce	3	2
TOTAL	130	100%

INTERPRETACIÓN

En lo concerniente si se habían tomado en cuenta minimizar el riesgo cuando se llevan a cabo inversiones, el 75% respondió afirmativamente, 23% en forma negativa y el 2% restante señaló desconocer, totalizando de esta forma el 100% que opinó sobre esta pregunta.

Al llevar a cabo el análisis integral de la misma, apreciamos que los encuestados inclinaron su posición por la primera de las alternativas, en menor porcentaje por la segunda y con poca significación la última de ellas; lo cual demuestra que cuando se trata de minimizar el riesgo en las inversiones, es necesario tomar en consideración diferentes aspectos y/o circunstancias incidentes en el problema, lo cual va a permitir que se tenga un manejo controlado del riesgo cuando se lleva a cabo inversiones dentro de estas dependencias del Gobierno Regional.

4.3. PRUEBAS DE HIPOTESIS

SUB HIPOTESIS H1

H₀ : La práctica adecuada de la auditoría del presupuesto, permitirá una adecuada toma de decisiones en las dependencias del Gobierno Regional de Pasco

H₁ : La práctica adecuada de la auditoría del presupuesto, permitiría una razonable toma de decisiones en las dependencias del Gobierno Regional.

Práctica de Auditoría del presupuesto	Toma de decisiones adecuadas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	57	6	2	65
No	14	19	0	33
Desconoce	26	5	1	32
Total	97	30	3	130

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de prueba: La prueba Ji Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

3. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$

4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si Ji cuadrado tabular con $(f-1) \cdot (c-1) = (3-1)(2-1) = 2$ grados de libertad, es superior a Ji cuadrado experimental. $\chi^2_{(0.05, 2)} = 5.991$.

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = 24.6667$$

6. Decisión estadística: Dado que 24.6667 es superior a 5.991, se rechaza H_0 .

7. Conclusión: La práctica de la auditoría de gestión, permitirá una adecuada toma de decisiones en las dependencias del Gobierno Regional.

SUB HIPOTESIS H2:

H₀ : La actuación oportuna de control, permitirá una adecuada gestión de los recursos públicos, de las dependencias del Gobierno Regional.

H₁ : La actuación oportuna de control implementadas como parte de la gestión, facilitan la toma de decisiones en estas dependencias.

Actuación oportuna de control	Adecuada gestión de los recursos públicos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	116	7	0	123
No	3	4	0	7
Desconoce	0	0	0	0
Total	119	11	0	130

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba Ji Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

3. Nivel de significancia: sean $\alpha=0.05$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H₀) si Ji cuadrado tabular con $(f-1)*(c-1) = (2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad, es superior a Ji cuadrado experimental.

$$\chi^2_{(0.05, 1)} = 3.8416$$

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = 16.4810$$

6. Decisión estadística: Dado que 16.4810 superior a 5.991, se rechaza H_0 .

7. Conclusión: La actuación oportuna de control, permitirá una adecuada gestión de los recursos públicos, de las dependencias del Gobierno Regional de Pasco.

HIPOTESIS H3:

H_0 : Las acciones preventivas de control, permitirá la confiabilidad para mejorar la gestión de las dependencias de Gobierno Regional Pasco.

H_1 : Las acciones preventivas de control permitiría la confiabilidad para mejorar la gestión de las dependencias de Gobierno Regional de Pasco.

Acciones preventivas de control	Mejoramiento de la Gestión			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	52	11	2	65
No	27	6	0	33
Desconoce	18	13	1	32
Total	97	30	3	130

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba Ji Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

3. Nivel de significancia: sean $\alpha=0.05$

4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si Ji cuadrado tabular con $(f-1)*(c-1) = (3-1)(2-1) = 2$ grados de libertad, es superior a Ji cuadrado experimental.

$$\chi^2_{(0.05, 2)} = 5.991.$$

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{\sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 7.5972$$

6. Decisión estadística: Dado que 7.5972 es superior a 5.991, se rechaza H_0 .

7. Conclusión: Las acciones preventivas de control, permitirá la confiabilidad para mejorar la gestión de las dependencias del Gobierno Regional.

Hipótesis General:

H₀: Si la actual auditoria del presupuesto no permite un adecuado control, entonces con la implantación de la auditoria del presupuesto mejorará los niveles de gestión de las dependencias del Gobierno Regional Pasco.

H₁: Si la actual auditoria del presupuesto permite un adecuado control, entonces con la implantación de la auditoria del presupuesto mejorará los niveles de gestión de las dependencias del Gobierno Regional Pasco

Empleo de la auditoría del presupuesto	Facilita la toma de decisiones a nivel de las dependencias del Gobierno Regional			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	118	11	0	129
No	6	5	0	11
Desconoce	0	0	0	0
Total	115	15	0	130

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La prueba Ji Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}$$

3. Nivel de significancia: sean $\alpha=0.05$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si Ji cuadrado tabular con $(f-1)*(c-1) = (2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad, es superior a Ji cuadrado experimental.

$$\chi^2_{(0.05, 1)} = 3.8416.$$

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \sum (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = 10.2498$$

6. Decisión estadística: Dado que 10.2498 es superior a 3.8416, se rechaza H_0 .
7. Conclusión: Si la actual auditoría de gestión no permite un adecuado control entonces con la implantación de la auditoría de gestión mejorará los niveles de gestión de las dependencias del Gobierno Regional de Pasco.

CONCLUSIONES

- a.** La investigación ha permitido determinar, que los objetivos y metas debidamente planificadas, tienen incidencia directa en cuanto al manejo adecuado de los riesgos que se presentan en los proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco.
- b.** Como parte de la investigación se ha establecido que las acciones de control implementadas como parte de este tipo de auditoría, vienen facilitando la toma de decisiones en los proyectos de infraestructura vial en la Región.
- c.** Dentro del análisis llevado a cabo, se ha permitido concluir que, si existe el cumplimiento de los niveles de planeación debidamente verificados en esta auditoría, disminuirán los riesgos a nivel de los proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco.
- d.** Como producto del análisis realizado a los datos obtenidos, se ha llegado a la conclusión que si existe objetividad de la información contable y financiera que se dispone en la auditoría de gestión, ésta permitirá la identificación y solución de los problemas adversos en los proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco.
- e.** Finalmente, se ha llegado a concluir que la aplicación de la auditoría de gestión es importante en las organizaciones, lo que facilita la toma de decisiones a nivel de las dependencias del Gobierno Regional de Pasco.

RECOMENDACIONES

- a. Es conveniente que conociendo la importancia que tiene el empleo de la auditoría de gestión, esta debe tomarse en cuenta con el fin que pueda aplicarse en los proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco.
- b. Se hace necesario el empleo de la auditoría de gestión, con el fin de verificar si el proceso de toma de decisiones en las dependencias que llevan a cabo inversión pública se han analizado los diferentes elementos, características y otros aspectos vinculados directamente con las decisiones, lo cual incidirá favorablemente en la transparencia de las organizaciones que lleven a cabo este tipo de gestión pública como es el caso de proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco.
- c. Finalmente, dada la trascendencia que tiene los proyectos de infraestructura vial en la Región Pasco, debe difundirse el empleo de este tipo de auditoría; en razón que garantizará la administración de quienes lleven a cabo este tipo de inversión a nivel de instituciones públicas.

BIBLIOGRAFIA

- ☑ ARENS, Alvin A. y LOEBBECKE, James K... **AUDITORÍA: UN ENFOQUE INTEGRAL**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., sexta edición, México, 2001, pp.918
- ☑ BEACH, L. R. y MITCHELL, T. R... **UN MODELO DE CONTINGENCIA PARA LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE DECISIÓN**, Editorial de la Academia de Administración, primera edición, Estados Unidos, 1978, pp.732
- ☑ CASHIN, J. A.; NEUWIRTH, P. D. y LEVY, J. F.. **MANUAL DE AUDITORÍA**. Tomo 1, Grupo Editorial Océano, Ediciones Centrum Técnicas y Científicas, Madrid-España, 1988, pp.371
- ☑ FRANKLIN F., Enrique Benjamín. **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., primera edición, México, 2001, pp.568
- ☑ HOLMES, Arthur W. **PRINCIPIOS BÁSICOS DE AUDITORÍA**, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., décima novena edición, México, 1997, pp.537
- ☑ IVANCEVICH, John M.; LORENZI, Peter; SKINNER, Steven J. y CROSBY, Philip B... **GESTIÓN CALIDAD Y COMPETITIVIDAD**, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U./Irwin, primera edición, España, 1997, pp.800

- ☑ KELL, Walter G. y BOYNTON, William C... **AUDITORÍA MODERNA, Compañía** Editorial Continental S.A. de C.V., segunda reimpresión, México 1997, pp. 836
- ☑ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. **ADMINISTRACIÓN: Una Perspectiva Global.** Editorial McGraw-Hill, Onceava Edición, México, 1998, pp. 796
- ☑ KREITNER, Robert y KINICKI, Angelo. **COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES, Editorial** McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U./Irwin, tercera edición, Madrid-España, 1997, pp.661
- ☑ LEONARD, William P. **AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Editorial** Diana, primera edición, Colombia, 1991, pp.419
- ☑ PALOMINO DOMÍNGUEZ, Flavio y AMES ENRÍQUEZ, César. **LA AUDITORÍA INTERNA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL, Editorial** La Portada, primera edición, Lima-Perú, 1992, pp.392
- ☑ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. **ADMINISTRACIÓN,** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 5ta. edición, México, 1996, pp.770
- ☑ SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G. y OSBORN, Richard N... **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial** Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, primera edición, México, 2004, pp. 647
- ☑ SEYMOUR, Daniel T. **SOBRE CALIDAD: MOTIVOS DE ALTA CALIDAD EN EDUCACIÓN,** Editorial Macmillan, segunda edición, Estados Unidos, 1992, pp.453

- THIERAUF, Robert J.; Robert C., KLEKAMP y Daniel W. GEEDING.
PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE ADMINISTRACIÓN, Editorial
LIMUSA S.A., 1ra. edición, México, 1983, pp.791

ANEXOS

ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

La técnica de la encuesta que se le está aplicando como instrumento para la recolección de información, tiene por finalidad recopilar datos de interés para el estudio que se viene realizando sobre **“la auditoría del presupuesto en la toma de decisiones para mejorar la Gestión de las Dependencias del Gobierno Regional de Pasco”**. Se le recuerda que las preguntas que Ud. encontrará a continuación, tienen diferentes alternativas, de las cuales Ud. elegirá la que considere conveniente, marcando para tal fin en el espacio correspondiente con un aspa (X). En lo concerniente a esta técnica, tiene la condición de ser anónima y los datos que Ud. nos ha facilitado se mantendrán en reserva, en razón que su utilidad será únicamente con fines académicos.

- 1.- ¿Ud. es partidario que a nivel de las organizaciones se utilicen acciones de control para verificar si lo planeado se viene ejecutando?
- a. Si ()
 - b. No ()
 - c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:

.....

.....

- 2.- ¿Ud. cree que las medidas de control se cumplen a cabalidad en las organizaciones?
- a. Si ()
 - b. No ()
 - c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:

.....

.....

3.- ¿Conoce cuáles son los objetivos que se tienen en relación a la unidad de control de este proyecto?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:

.....
.....

4.- ¿Para Ud. se han definido las metas como resultado de un trabajo debidamente planificado en esta organización?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:

.....
.....

5.- ¿Ud. cree que existe niveles de planificación en las dependencias de la Región Pasco?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:

.....
.....

6.- ¿Cree Ud. que existe cumplimiento de los niveles de planificación a nivel de las dependencias del Gobierno Regional de Pasco?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:

.....
.....

7.- ¿Cómo parte de la auditoría del presupuesto se considera la verificación de los procedimientos de trabajo?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:

.....

.....

8.- ¿Cuál de las alternativas es más importante para este tipo de auditoría?

- a. Verificación de los procedimientos de trabajo ()
- b. Obtención oportuna de la información contable ()
- c. Análisis de los estados financieros ()
- d. Objetividad de la información contable y financiera ()
- e. Veracidad de los resultados contables ()

Justifique la respuesta:

.....

.....

9.- ¿Ud. cree que esta auditoría del presupuesto facilita la toma de decisiones?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:

.....

.....

10.- ¿Cree Ud. que este tipo de acción de control mejora la labor en las dependencias del Gobierno Regional de Pasco?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:
.....
.....

11.- ¿Para Ud. existen facilidades en cuanto a la toma de decisiones en las dependencias del Gobierno Regional de Pasco?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:
.....
.....

12.- ¿Cree que se vienen identificando y solucionando situaciones adversas a nivel de las dependencias del Gobierno Regional de Pasco?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:
.....
.....

13.- ¿Influye el estilo de dirección al momento de tomar decisiones en las dependencias del Gobierno Regional de Pasco?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:
.....
.....

14.- ¿Cuál de estas características, cree Ud. que se vienen presentando en la toma de decisiones en las dependencias del Gobierno Regional de Pasco?

- a. Desconocimiento ()

- b. Ambigüedad ()
- c. Inestabilidad ()
- d. Ninguna de las anteriores ()

Justifique la respuesta:

.....

.....

15.-¿Cuál de estos elementos aprecia Ud. están presentes cuando se toman decisiones en las dependencias del Gobierno Regional de Pasco?

- a. Irreversible ()
- b. Significación ()
- c. Responsabilidad ()
- d. Restricciones de tiempo y/o dinero ()

Justifique la respuesta:

.....

.....

16.-¿Ud. apreció en el Director y/o funcionario alguno de estas características al momento de decidir?

- a. Conocimiento ()
- b. Capacidad ()
- c. Motivación ()

Justifique la respuesta:

.....

.....

17.-¿Apreció en algún momento estrategias para elegir la solución a un problema en las dependencias del Gobierno Regional de Pasco?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:

.....

.....

18.-¿Han considerado minimizar el riesgo en las inversiones que realizan?

a. Si ()

b. No ()

c. Desconoce ()

Justifique la respuesta:

.....

.....