

CAPITULO 2

2. Esquema de un sistema de Control Interno y de gestión para una entidad de Sector Publico No Financiero

2.1 Introducción

Es necesario determinar los objetivos del Sistema de Control Interno y de Gestión para la empresa de servicios, se describe en forma breve la empresa donde se ha desarrollado.

La Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) surgió como respuesta a las crecientes demandas de educación científico-técnica en la Costa. Fue creada siendo Presidente de la República el Dr. Camilo Ponce Enríquez,

mediante Decreto Ejecutivo No. 1664 publicado en el Registro Oficial del 11 de noviembre de 1958. El 25 de mayo de 1959, en dos aulas de la Casona Universitaria, 51 alumnos iniciaron oficialmente la vida académica de la ESPOL, bajo la dirección del primer Rector, Ing. Walter Camacho Navarro. La ESPOL es una institución de educación superior, persona jurídica de derecho público, sin fines de lucro, autónoma en lo académico, científico, técnico, administrativo, financiero y económico, con capacidad para auto-regularse, buscar la verdad y formular propuestas para el desarrollo humano, sin más restricciones que las señaladas en la constitución y las leyes. A marzo del 2002 la población de sus estamentos es la siguiente:

ESTAMENTOS	Nº
PROFESORES	874
Pregrado	
- Titulares	226
- Contratados	592
Postgrado	56
ESTUDIANTES	12124
Prepolitécnico	2858
Pregrado	8757
Postgrado	509
TRABAJADORES Y EMPLEADOS	549
Con nombramiento	286
Contratados	263

Figura 2.1. Estamentos de la Espol

Las actividades académicas y de investigación las desarrolla en 6 campus: Gustavo Galindo, Las Peñas, CENAIM, Santa Elena, Daule y Samborondón.

El campus Gustavo Galindo tiene una extensión de 724 hectáreas, está ubicado en el Km. 30.5 de la vía Perimetral, es el asiento de la administración central y de la mayoría de las carreras de pregrado que oferta la ESPOL. Su moderna infraestructura es el resultado del Plan de Desarrollo 1983-1992 que se financió con el préstamo BID-ESPOL II.

El campus Las Peñas tiene una extensión de 2.5 hectáreas, está ubicado al pie del más antiguo barrio de la ciudad. En este campus se realiza una amplia y diversificada vida académica que atiende tanto la formación de pregrado y postgrado, cuanto la actualización y mejoramiento profesional.

El CENAIM, está ubicado en San Pedro de Manglaralto, en la ruta del Sol de la Península de Santa Elena, su esfuerzo académico está orientado a potenciar la capacidad productiva del sector acuícola ecuatoriano y ser un espacio académico internacional en dicho campo.

El campus Santa Elena está ubicado en la cabecera del cantón del mismo nombre, oferta carreras vinculadas a las Tecnologías Pesquera y Computacional.

El campus Daule está ubicado a 46 Km. al norte de Guayaquil, trabaja específicamente en el campo de la agricultura, formando bachilleres y tecnólogos, en estrecha conexión con el sector productivo, especialmente arrocero.

El campus Samborondón ubicado en la entrada del cantón del mismo nombre, oferta las carreras de Secretariado Ejecutivo y Programación de Sistemas

Cada año la Espol celebra su aniversario con eventos y presentación de proyectos.

En el 2004 la ESPOL presentó la Primera Feria de Proyectos “Vínculos con la Comunidad” desde el 22 al 24 de Octubre en la Explanada el MAAC en Malecón 2000. Además se realizaron charlas y eventos en varios Campus de la ESPOL ([Programa de Actividades](#)).

Su misión

“Formar profesionales de excelencia, líderes emprendedores, con sólidos valores morales y éticos, que contribuyan al desarrollo del país para mejorarlo en lo social, económico, político y ambiental. Hacer Investigación, Transferencia y Extensión de calidad para servir a la sociedad”.

Su visión

Ser líder y referente de la Educación Superior de América Latina.

2.2 Componentes que se miden en la evaluación del control interno

Se deben tener en cuenta el cumplimiento de los componentes del control interno, de los que se pueden mencionar:

2.2.1 Ambiente de control

El ambiente o entorno de control constituye el punto fundamental para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

La dirección de la entidad y el auditor interno, son los encargados de crear un ambiente adecuado mediante una estructura organizativa efectiva, de sanas

políticas de administración y así se logra que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el trabajador.

El Ambiente de Control es, la base para el desarrollo del resto de los elementos, sus fundamentos claves son:

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

2.2.2 Evaluación de riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a las globales de la institución.

Una vez identificados los riesgos, su análisis debe incluir:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.

- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

2.2.3 Actividades de control

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo y correctivos.
- Manuales automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.

Las cuestiones que se exponen a continuación muestran la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Consideramos que en este componente deben incluirse todas las normativas vigentes en el país referidas a los Subsistemas de Control Interno. A continuación mostramos un conjunto de actividades mínimas a

incluir en un Manual de procedimientos de Control Interno a elaborar en las entidades, respetando la regla general de que debe tenerse en cuenta las características específicas de la entidad.

2.2.4 Información y comunicación

Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.

Se suministran, a los directores y jefes de departamentos, la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

La información está disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.

Se ha desarrollado un plan informático, a largo plazo, vinculado con las iniciativas estratégicas.

Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios, para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.

Las vías de comunicación, sesiones formales o informales de formación, reuniones y supervisiones durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación

2.2.5 Supervisión y monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

- Constitución del comité de control integrado, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno, cuyo objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrañan, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.

- Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple el alcance de la evaluación, las actividades de supervisión continuadas existentes, las tareas de los auditores internos y externos, áreas o asuntos de mayor riesgo, programa de evaluaciones, evaluadores, metodología y

herramientas de control, presentación de conclusiones y documentación de soporte, seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

2.3 Parámetros que intervienen en el control de gestión

Según la metodología que se utilizara para el Sistema de control interno y de gestión para una empresa de servicios del sector público no financiero, basada en indicadores de gestión, se han definido algunas variables de acuerdo a las 4 perspectivas en las que se va a medir la gestión; las cuales se detallan a continuación:

En la perspectiva financiera existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- ∞ Nuevas aplicaciones
- ∞ Nuevos clientes y mercados
- ∞ Nueva variedad de servicios
- ∞ Nueva estrategia de precios
- ∞ El aumento de la productividad de los ingresos
- ∞ La reducción de los costes unitarios
- ∞ Mejorar el mix de los canales de distribución
- ∞ Reducir gastos de explotación
- ∞ Ciclo de caja
- ∞ Utilización de activos

En la perspectiva del cliente se pueden definir generalmente algunas variables como:

- ∞ Incremento de clientes
- ∞ adquisición de nuevos clientes
- ∞ Satisfacción de clientes
- ∞ Tiempo de servicio
- ∞ Rentabilidad de clientes

En la perspectiva del proceso interno existen algunas variables como:

- ∞ Duración del proceso
- ∞ Calidad del proceso
- ∞ Tiempo de espera
- ∞ Información al cliente
- ∞ Costo del proceso

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento tiene las siguientes variables:

- ∞ Capacidad de los empleados
- ∞ Satisfacción de los empleados
- ∞ Productividad de los empleados
- ∞ Capacidad de los sistemas de información
- ∞ Coherencia de objetivos individuales con los de la organización

Se debe lograr que todos los componentes mencionados tanto para el control interno como en las perspectivas se puedan medir a través de indicadores; por esta razón es necesario el estudio de ellos

2.4 Objetivos del Sistema de control interno y de gestión.

El objetivo del Control Interno, es el de ayudar a la Administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios

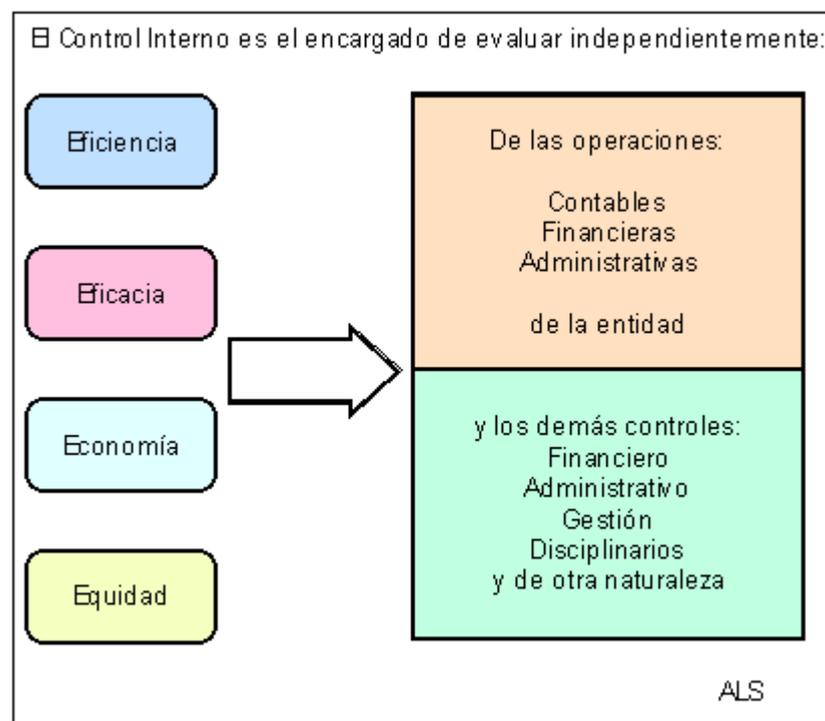


Figura 2.2 Objetivos del Control Interno

El sistema de Control interno y de gestión tiene los siguientes objetivos generales:

- La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.
- Comunicar e involucrar a todo el personal en los objetivos trazados por la institución en base a su Misión y Visión
- Aplicar indicadores de gestión y control
- Observar y evaluar a la institución desde cuatro perspectivas: Clientes, Presupuesto, Proceso internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Son objetivos específicos del Sistema de Control interno y de gestión los siguientes:

- ∞ Identificar las debilidades de los procesos analizados y proponer acciones correctivas.
- ∞ Proveer a los Jefes de una herramienta de información oportuna, veraz y confiable para la toma de decisiones y obtener retroalimentación de las mismas
- ∞ Mejorar el Sistema Financiero (SAF) en la Espol, para que exista un nivel apropiado de información sobre la consecución de los objetivos.

2.5 Actitud hacia el Control Interno

La competencia técnica, la honestidad y el esmero que cada servidor ponga en el cumplimiento de sus funciones, son los factores fundamentales para definir los controles preventivos y la detección que deba ponerse en práctica.

Cada uno de los servidores propiciara con su actitud la incorporación de todos los elementos de control interno dentro de las operaciones a su cargo.

La máxima autoridad de cada entidad publica establecerá en forma clara y por escritoras líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, crear y mantener un ambiente de honestidad y de respaldo hacia el control interno, garantizar el uso eficiente de los recursos y proteger el medio ambiente.

Los componentes de control interno serán incorporados dentro de cada una de las fases del proceso administrativo, esto es planificación organización dirección organización y control.

La estructura orgánica funcional incorporara los componentes de control interno necesarios para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad y para que cada persona asuma y ejecute eficientemente las funciones asignadas. En esta estructura se cuidará especialmente de definir las líneas de comunicación entre los distintos niveles de la organización y de separar en unidades organizativas las actividades financieras, administrativas y operativas o de gestión.

2.6 Control Interno Concurrente

Los niveles de jefatura y otros cargos que tengan bajo su mando a un grupo de servidores, establecerán y aplicaran mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objeto de asegurar:

1. El logro de los resultados previsto
2. Cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas
3. El aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros

2.7 Control Interno Posterior

La máxima autoridad de la entidad, con la asesora de su unidad de auditoría interna, establecerá los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones.

1. El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas
2. Los resultados de la gestión
3. Los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales;y,
4. El impacto que han tenido en el medio ambiente.

2.8 Componentes generales y claves del sistema.

El esquema de los componentes generales y claves del Sistema de control Interno y de Gestión propuesto para una empresa de servicios del sector público son:

- ∞ Leyes y normas
- ∞ Información
- ∞ Procesos
- ∞ Cuadro de mando integral
- ∞ Análisis e informes
- ∞ Corrección de desviaciones

2.8.1 Leyes y normas.- En nuestro país existen leyes que establecen la implementación de un sistema de control en las instituciones del estado entre ellas están:

- Constitución política de la Republica del Ecuador, Art.211 y 212
- Ley de presupuestos del sector público
- Ley Organica de la Contraloría General del Estado - LOCGE
- Ley orgánica de responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal
- Las NAGA-SP
- Normas de Control Interno para el sector publico del a Republica del Ecuador.
- Políticas de Auditoria Gubernamental
- Manual de Auditoria de Gestión

Es la Contraloría General del estado el organismo encargado de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos; de acuerdo a lo que se señala en al Art. 1 de la Ley Orgánica del a Contraloría General del Estado LOCGE.

2.8.2 Información

Se debe contar con una fuente de información confiable como base para el cálculo de los indicadores. Para utilizar efectivamente el Sistema de Control

Interno y de Gestión basado en el “Cuadro de Mando Integral”, las fuentes de información deben estar relacionadas con las perspectivas que mide el sistema:

La fuente de información en la Espol es el Sistema Administrativo Financiero SAF que es un sistema asistido por Computadora, que sirve para procesar, controlar, planificar y realizar en si todo el proceso en el área financiera.

2.8.3 Procesos

Para diseñar el sistema de control interno y evaluar adecuadamente la gestión de la institución es necesario definir y analizar los proceso existente para determinar la falencias y proponer las recomendaciones correspondientes, el análisis los proceso que se realizan en la Espol se detallaran en el siguiente capitulo.

2.8.4 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos.

El Cuadro de Mando Integral, no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, a partir de la elaboración del mapa estratégico que cristalizan en un conjunto de indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos, entre otros) y permiten evaluar la actuación empresarial en su cumplimiento con el rumbo estratégico trazado, lo que, a su vez, contribuye en mucho a la motivación de los clientes internos, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las necesidades de los clientes y a conseguir su fidelidad, así como a ofrecer mayores administración financiera en la institución.

En este caso es el software utilizado para evaluar los indicadores de gestión agrupado en las perspectivas Clientes (estudiantes, proveedores, personas docente y administrativo), Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento. Este sistema evalúa en conjunto las variables que se obtienen del proceso financiero y el cumplimiento del control interno establecido para la evaluación de la gestión de la institución.

*Estructura del cuadro de mando integral genérico para instituciones no
lucrativas*

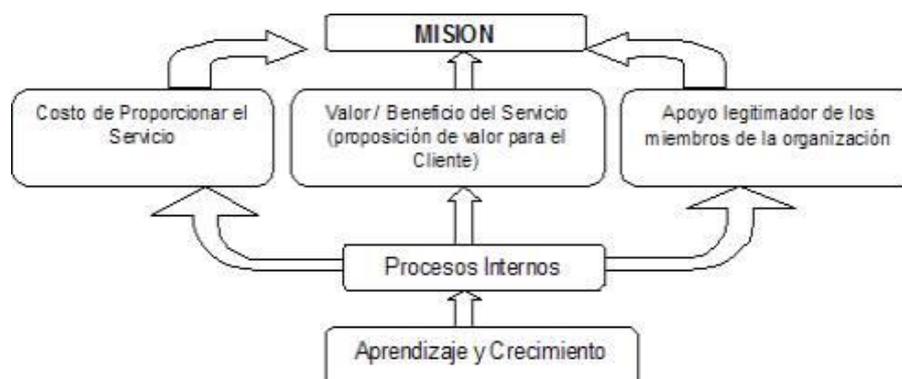


Figura 2.3. Cuadro de mando integral

2.8.5 Análisis e informes

Luego de obtener los resultados de la evaluación con el Cuadro de Mando Integral se analiza la información para medir el cumplimiento del proceso conforme a los valores resultantes de los indicadores. Posteriormente se elaboraran informes de auditoria de gestión en cuanto al logro de los objetivos propuestos, identificando el punto de falla en el proceso.

2.8.6 Corrección de desviaciones

La corrección de desviaciones ayuda a la retroalimentación del Sistema de Control Interno y de gestión.

Los informes emitidos están dirigidos a proponer acciones correctivas que se aplicaran en los proceso para asegurar la consecución de las metas y objetivos.

2.9 Metodología para el diseño del sistema de control interno y de gestión

La metodología propuesta para el diseño del proceso tiene como base la Planificación Estratégica es por esta razón que inicia analizando la situación existente y la Misión, se determinan los Objetivos del a organización para llegar a cumplir su Visión. De esta forma los jefes de esta organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. En este punto cabe recalcar que en los procedimientos no se debe olvidar el establecimiento de controles internos para garantizar la veracidad de las operaciones.

Para desarrollar el sistema de control interno y de gestión podemos considerar lo siguiente:

- *Análisis y Diagnóstico* Institucional: todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo

establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

- *Identificación de procesos Claves:* luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

- *Diseño del sistema de indicadores:* De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

2.9.1 Analizar la misión de la institución

Misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la institución reflejando la actividad central que realiza. Se debe tener bien definida la misión de la empresa para determinar si las actividades y procedimientos se encaminan o no al cumplimiento de ella.

2.9.2 Definir la estrategia y los objetivos organizacionales

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

De acuerdo a la misión se van a determinar las estrategias y los objetivos a cumplir. Se debe establecer objetivos estratégicos que indiquen los cambios o impactos que se propone realizar en sus diferentes áreas de gestión.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- ◆ Ser medibles o cuantificables
- ◆ Ser alcanzables o factibles de realizar
- ◆ Estar sujetos a cumplirse en una fecha prefijada o tangibles
- ◆ Ser conocidos y aceptados por todos los miembros de la institución

- ◆ Estar relacionados con la Misión y presentar retos para alcanzarlos.



Figura 2.4. Objetivos Estratégicos

2.9.3 Analizar procesos existentes

Según lo que se va a implantar se debe analizar el proceso que se desarrollan en la institución identificando las debilidades, controles existentes

y desvíos de información para encaminar dichos procesos a la consecución de los objetivos propuestos.

Si la organización no tiene procesos definidos se aconseja hacer un relevamiento de procesos, actividades y tareas y diseñarlos de acuerdo a la realidad de la institución.

2.9.4 Establecer recomendaciones y mejora

Después de realizar un análisis de los procesos existentes e identificar las debilidades se establecen recomendaciones y mejoras a los procesos para hacer uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, sistemas de información y financieros que posee la institución.

2.9.5 Definir procesos nuevos

Con la realización de recomendaciones en el punto anterior se hace una mejora en los procesos ya existentes y se crean los nuevos procesos diseñados para alcanzar los objetivos. Si hay actividades que no se encuentran bajo un proceso se debe diseñar nuevo, ya que todas las actividades deben cumplirse bajo un objetivo establecido.

2.9.6 Cuadro de mando Integral CMI, evaluación de indicadores de gestión.

El diseño de indicadores de Gestión es la base para que esta herramienta cumpla con sus propósitos en la organización, unos indicadores efectivos permitirán la revisión y proporcionaran un rápido análisis a los que toman decisiones o planifican estrategias.

Para definir un buen **Indicador** de control en un **Proceso, Función u Organización**, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

1. ¿Es fácil de medir?
2. ¿Se mide rápidamente?
3. ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
4. ¿Se grafica fácilmente?

Se requiere de poco tiempo para evaluar cada pregunta de manera concreta y asegurar que si se responde afirmativamente o negativamente, la respuesta esta asegurada. Además, este procedimiento permite definir solo

Indicadores que resuelvan el problema, y no que den más trabajo del existente. A partir de estos criterios, podemos apreciar en la siguiente figura los elementos necesarios para caracterizar a los Indicadores.

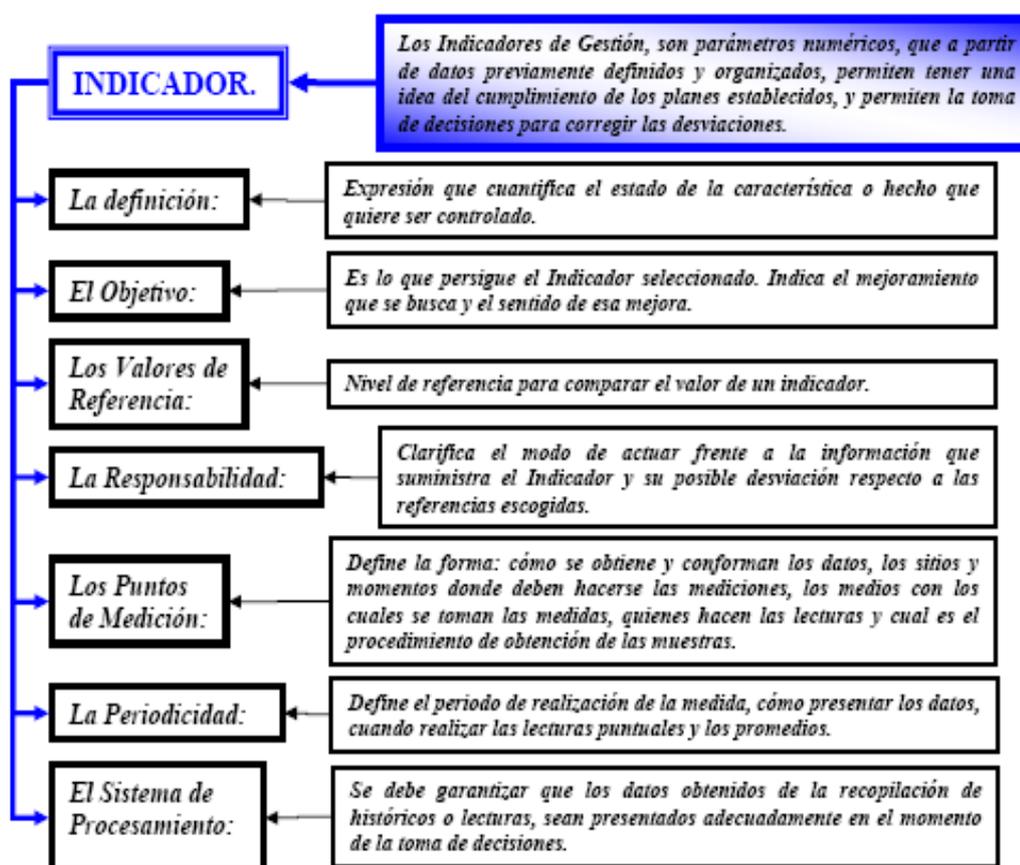


Figura 2.5

Los indicadores también deben reunir las siguientes características, para que sean efectivos:

- ◆ Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- ◆ Factible de medir

- ◆ Conducir fácilmente información de una parte u otra
- ◆ Ser altamente discriminativo
- ◆ Verificable
- ◆ Libre de sesgo estadístico o personal
- ◆ Aceptado por la organización, de preferencia entre los involucrados y evaluadores
- ◆ Fácil de interpretar
- ◆ Tener precisión matemática si se trata de indicadores cuantitativos
- ◆ Tener precisión conceptual si son indicadores cualitativos

2.9.7 Medición de los indicadores

Los indicadores deben ser medidos de acuerdo al nivel de:

Economía

Eficiencia

Efectividad

Las Normas técnicas de control interno distinguen 2 tipos de indicadores:
indicadores de Gestión e Indicadores de Logro

Al realizar la medición de resultados se determinan las desviaciones entre indicador y estándar para determinar las causas a través de la evaluación de control interno.

De esta forma se pueden determinar conclusiones y hallazgos de auditoría con sus elementos; condición, criterio, causa, efecto y recomendación.

2.9.8 Alcanzar la Visión

La visión es una declaración clara y precisa de cómo queremos que sea y donde deseamos que esté nuestra Organización en el futuro.

Si se han definido objetivos estratégicos con las características antes mencionadas, se diseñan indicadores efectivos y se aplican las correcciones de las desviaciones encontradas en el proceso de control del Sistema de Control Interno y de Gestión se logra alcanzar la visión de la organización en el tiempo establecido en la planificación estratégica.