



## IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL MANEJO DE LOS FONDOS QUE PERCIBE EL DEPARTAMENTO DE BENEFICIOS ESTUDIANTILES EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

(Importance of the management audit in handling funds that perceived the Students Benefits Department in public universities)

**Recibido:** 23/03/2012 **Revisado:** 18/04/2012 **Aceptado:** 30/05/2012

### **Millano, Lucrecia**

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela.

[lucremillano@gmail.com](mailto:lucremillano@gmail.com)

### **Robles, Miguel Ángel**

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela

[miguel.robles@urbe.edu.ve](mailto:miguel.robles@urbe.edu.ve)

### **RESUMEN**

El propósito de la investigación fue describir la auditoría de gestión en el manejo de los fondos que percibe el Departamento de Beneficios Estudiantiles en las universidades públicas. Como sustento teórico se tomaron los postulados de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2010), Del Río (2009), Peralo (2006), entre otros. La investigación fue descriptiva, de campo, con diseño no experimental, transeccional. Se seleccionó una población de 9 unidades informantes, tomándose la muestra censal. Se utilizó como método el inductivo, aplicándose un instrumento de 15 ítems con escala dicotómica, validado por cinco expertos y con una confiabilidad de 0.9912, determinada mediante la fórmula KR-20 de Kuder Richardson. Para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva, aplicando un análisis frecuencial, empleando el programa SPSS15. Entre los resultados se pudo estimar que la auditoría de gestión en estas universidades se presenta en forma deficiente, pues no se cumple con los objetivos para los cuales ha sido diseñada, aún cuando algunos de sus indicadores se ubicaron en una categoría medianamente eficiente. Finalmente, se recomendó la capacitación del personal y la realización de talleres, entre otras estrategias, en función de fortalecer la auditoría de gestión en las universidades públicas.

**Palabras claves:** Auditoría, Gestión, Manejo de fondos, Beneficios estudiantiles, Universidades públicas.

### **ABSTRACT**

The purpose of this study was to describe the performance audit on the management of funds received by the Student Benefits Department at public universities. Were taken as theoretical support the principles of the Organic Law of the Comptroller General of the Bolivarian Republic of Venezuela (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2010), Del Río (2009), Peralo (2006), among others. The research was descriptive, of field, with nonexperimental transactional design. It was selected a



population of 9 reporting units, took as a census. Inductive one was used like method, applying an instrument of 15 items, with dichotomous scale, validated by five experts, with a reliability of 0.9912, determined by the formula KR-20 Kuder Richardson. For the data analysis descriptive statistic was used, applying a frecuencial analysis, using program SPSS15. The results provided an estimate of the performance audit in these universities is presented poorly, it does not meet the objectives for which it was designed, although some of the indicators were placed in a category fairly efficient. Finally, it was recommended staff training and workshops, among other strategies, in terms of strengthening the auditing in public universities.

**Keywords:** Audit, Management, Handling of funds, Benefits students, Public universities.

## INTRODUCCIÓN

La actual competitividad global que se vive en las organizaciones implica innovadoras tomas de decisiones, específicamente en los registros contables y financieros que tradicionalmente se han venido manejando en ellas, por la inclusión de nuevos sistemas o métodos de operación administrativos. En este sentido, los cambios globales han vuelto a la planeación más dinámica que antes, particularmente por el desarrollo tecnológico y la economía cambiante, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información.

El presente estudio da a conocer la importancia que tiene el control interno de las organizaciones, y especialmente el control interno en el manejo de los fondos que percibe el Departamento de Beneficios Estudiantiles en las universidades públicas, a través de una gestión administrativa basada en datos e informaciones reales y actualizadas, para una adecuada toma de decisiones en las distintas direcciones que conducen la misión y visión de estas instituciones educativas del nivel superior.

Precisamente, es conocido que el presupuesto traduce en lenguaje cuantitativo las acciones que se establecen, teniendo como objetivo ser básicamente en su esencia una herramienta de planeamiento y de control, y como tal siempre se tendrá en cuenta a la hora de planear un escenario presente y otro futuro, considerando la mejor combinación de los recursos, los esfuerzos y los resultados.

En este orden de ideas, el control interno, mediante la auditoría de gestión, servirá para la comparación entre lo presupuestado con la realidad, logrando determinar el grado de eficiencia y utilidad que se da al manejo de los fondos, por lo cual en las universidades públicas una de las mejores estrategias es operar mediante una cultura de calidad, lo que a su vez incluye el mejoramiento continuo.

A partir de estas premisas, puede señalarse que la auditoría de gestión enmarca el control interno (Acevedo, 2006), por tanto comprende el plan, el conjunto de métodos, medidas adoptadas dentro de estas instituciones educativas para verificar la exactitud y veracidad de su información administrativa, promover la eficiencia, eficacia, efectividad en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas, lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados en el Departamento de Beneficios Estudiantiles; ya que el control interno es una responsabilidad de todos los integrantes de



la organización, en tanto se utiliza la auditoría de gestión para verificar que todo se ejecute según lo planificado.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las universidades públicas son organizaciones públicas que presentan una estructura, un funcionamiento distinto y complejo a otras instituciones del gobierno, está constituida por una parte académica y otra administrativa, esta área la conforman los procesos administrativos, manejos de recursos, además con el presupuesto que le es asignado a las universidades.

Desde la creación y apertura de las universidades públicas en el país, las mismas han sido financiadas por el gobierno nacional, asignándoles anualmente el presupuesto para su total funcionamiento. Por lo tanto, las entidades no privadas, necesitan que las transacciones tanto presupuestarias como financieras de la administración cumplan con un conjunto de normas, procedimientos y mecanismos, que permitan mejorar el control interno, regulando los actos administrativos, para lograr los objetivos, como una estructura integrada a los procesos operativos de los cuales son responsables, tal como se consagra en el artículo 9 numeral 4 de la Ley de Universidades (Congreso de la República Bolivariana de Venezuela, 1970), en el cual se indica que las universidades son autónomas.

En ese orden de ideas, dentro de las previsiones de la presente ley y su reglamento, dispone de: autonomía económica financiera, para organizar y administrar su patrimonio. Sin embargo, a medida que pasan los años se han venido detectando problemas en el manejo de los recursos que van desde la ejecución de partidas no presupuestadas, hasta la falta de justificación de gastos por debilidades en el sistema de control interno, que generan en consecuencia el que se sostengan en la actualidad que las universidades públicas del país son casi imposibles de auditar.

En este contexto, el Estado venezolano ha buscado controlar de una u otra forma el gasto universitario mediante la promulgación de diversos instrumentos jurídicos, desde la Ley de Universidades (Congreso de la República Bolivariana de Venezuela, 1970), hasta la aplicación de la Ley de la Administración Pública (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2001), y más recientemente, la Ley de Contraloría General (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2010), que han dado lugar a organismos como son la Contraloría General de la República, la Contraloría Interna de cada universidad, entre otras; con el propósito de controlar y vigilar el manejo de los recursos de dicha organización.

Sin embargo, la ineficiencia en el manejo de los recursos presupuestarios, pueden evidenciarse en los informes emitidos por la Dirección de Contraloría Interna de los años 2007, 2008 y 2009, en los cuales se observan fallas en normativas y debilidades de control interno, algunas veces de manera repetitiva, afectando el buen funcionamiento, que conlleva acciones inoportunas por desconocimiento del proceso, y repercuten el resultado de la gestión la institución.



A este respecto, debe considerarse lo establecido en el articulado de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2010), al indicar concretamente en su artículo 35:

“El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas”.

Asimismo, el artículo 36 de la mencionada ley señala: “corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente”. Por otra parte, el presupuesto como herramienta de la administración tal como lo define Del Río (2009, p.3) “es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado”.

Partiendo de estas premisas, en cuanto al presupuesto que manejan, puede afirmarse que se trata de uno de los instrumentos medulares para el funcionamiento y desempeño de las universidades públicas, por cuanto el gobierno nacional a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, establece las directrices que condicionan desde la formulación del presupuesto hasta su ejecución y control, atendiendo objetivos institucionales, normas legales como las nombradas anteriormente, proporcionando una regulación relacionada con la organización y su gestión, que considera los parámetros de economía, eficacia, eficiencia, calidad e impacto para medir el desempeño institucional.

Desde hace años y en la actualidad, las dependencias, facultades y direcciones deben realizar anualmente la distribución del Plan Operativo Anual (POA) Plan Operativo Anual, que no es más que la distribución del presupuesto de manera desglosada mes a mes, es decir cómo va hacer uso el dinero, que se va a comprar, que cantidad y en qué meses se va a adquirir esto se realiza en los diferentes fondos.

Actualmente, el presupuesto no ha variado, debido a que desde hace seis años se ha mantenido como lo indica Carias (2011), al explicar que el presupuesto asignado a las universidades para 2011 presentan un déficit de 40%, por lo que está en desproporción con los incrementos de sueldo y el aumento en la inflación. En lugar de ser incrementado cada año surge una disminución o recorte para las universidades, trayendo como consecuencia que exista un déficit presupuestario, aunando al retraso con el cual es entregado, causando una insuficiencia de recursos en los primeros meses del año.

Esto según el citado autor no es solo la base del problema en torno al presupuesto de las universidades públicas del país, que en este caso está referido al que asignan al Departamento de Beneficios Estudiantiles. De manera que ante la insuficiencia de recursos, quienes manejan los presupuestos en estas instituciones se ven obligados a



aplicar medidas emergentes para poder mantener en funcionamiento las universidades en cuanto a cobertura de la necesidad para la adquisición de bienes, materiales, entre otros, obligando a redistribuir lo planificado, dándole prioridad a las necesidades que requieren mayor urgencia, así como imprevistos.

A esto debe adicionarse, como explica Carias (2011), cómo el presupuesto es afectado por errores humanos por parte del custodio al realizar los procesos de manera rápida por la premura de la entrega, problemas con la programación de sistema donde se maneja en línea la información, o por desconocimiento sobre las normativas y procedimiento, conllevando a que el proceso se atrase o sea más lento.

Ciertamente, de esta problemática no escapan los fondos administrados por las universidades públicas, y en el caso concreto de los departamentos de beneficios estudiantiles, los cuales manejan diversos fondos como son el de ayudas, ingresos propios, becas, comedores y funcionamiento, la situación parece acentuarse, concretamente en cuanto al fondo de funcionamiento, que es asignado para cubrir todos aquellos gastos que necesitan ya sea la facultad, dependencia o dirección para funcionar.

Las circunstancias mencionadas anteriormente tanto de manera individual como en conjunto pueden llevar a las universidades públicas a no cumplir o lograr a cabalidad el logro de los objetivos de la organización. De persistir esta situación las universidades se verían afectadas tanto en la poca confiabilidad de la información suministrada ante su ente regulador como del Estado ya que la misma no sería del todo exacta, así como en el manejo, distribución y ejecución de los recursos asignados por el mismo.

Por lo anterior expuesto se refleja la problemática tanto del presupuesto como del control interno en los fondos que perciben el departamento de beneficios estudiantiles de las universidades públicas, trayendo como consecuencia acciones inoportunas, generalmente por desconocimiento del proceso, o falta de transparencia en los mismos, por lo que se hace necesario determinar la forma en que se realiza el proceso de auditoría de gestión en el manejo de los fondos que percibe el departamento de beneficios estudiantiles de las universidades públicas.

### **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

- Describir la auditoría de gestión en el manejo de los fondos que percibe el Departamento de Beneficios Estudiantiles en las universidades públicas.

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Según la Contraloría General de la República de Venezuela (1999) la auditoría de gestión se define como: el instrumento metodológico con el cual se practica el examen, objetivo, sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior y documentado en la gestión de un sector gubernamental, de un organismo, programas, proyecto u operación, considerando los fines establecidos en el marco legal o normativo que lo



regule, para determinar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas y de la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto del desempeño.

Por su parte, Blanco (2009) define la auditoría de gestión como el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

En forma similar, Acevedo (2006) la define como un examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones tanto financieras como administrativas, comprendiendo la evaluación de las transacciones, de la información financiera de las entidades, así como de los organismos del sector público en general, lo cual incluye además el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, contractuales, normativas o políticas aplicables; también la evaluación de los resultados de la gestión de las entidades u organismos en función de lograr su adherencia a los principios de economía, eficiencia y eficacia.

Por su parte, señala Rodríguez (2008) que la auditoría de gestión es aquella basada fundamentalmente en indicadores que persiguen el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, canalizar la mejor utilización de los recursos en pro de la optimización de los procesos; lo cual coincide con lo referido por Polimeni, Fabozzi y Adelger (2006), en cuanto a que este tipo de auditoría concibe los indicadores de gestión como unidad de medida gerencial que permiten evaluar procesos y medir desempeños en cuantos a la eficiencia, eficacia y efectividad de las diferentes áreas de la empresa, con relación al cumplimiento de los objetivos para el logro de su misión.

Ciertamente, los indicadores son la base de la auditoría de gestión, por cuanto permiten saber si están logrando las metas propuestas, para hacer evaluaciones y correcciones, para revisar estrategias, es decir, son una valiosa herramienta en el proceso de toma de decisiones. Así, el objetivo debe expresar como afirman Polimeni, Fabozzi y Adelger (2006), el fin que se persigue con la implementación de un indicador desde la gerencia.

Por tanto, este expresa el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora, en función de maximizar, minimizar o eliminar tanto estrategias como procedimientos que se hayan implementado en la organización. De esta manera, el objetivo planteado permitirá seleccionar o combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección, que permita el éxito en su gestión.

Precisamente, esta combinación o eliminación de estrategias dependerá de la magnitud de los problemas y el momento (oportunidad de intervención). En todo caso, el objetivo permitirá, como expresa Rodríguez (2008), tener claridad sobre lo que significa mantener un estándar en niveles de excelencia (cero defecto que se convierten en partes por millón, cero accidentes, cero retraso en las entregas, entre otros) y adecuarlo



permanentemente ante los diversos cambios, así como proponerse nuevos retos ante las exigencias del contexto donde se integra la gerencia de la institución.

## FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según la Contraloría General de la República (1999), las fases de la auditoría son las siguientes: **Estudio Preliminar y Programación**. Esta primera fase tiene los objetivos que se indican a continuación:

▪ Obtener conocimiento general de la gestión de la organización auditada. Ese conocimiento se logra a través de la obtención, clasificación y análisis de datos e información acerca de los particulares siguientes:

- ✓ Base legal.
- ✓ Misión y visión,
- ✓ Objetivos y metas.
- ✓ Estructura organizativa.
- ✓ Procesos productivos de bienes o servicios y de apoyo a la gestión.
- ✓ Recursos.
- ✓ Presupuesto.
- ✓ Estados financieros.
- ✓ Actuaciones anteriores de la contraloría general de la república y del órgano de control interno.
- ✓ Cualquier otra información referente a la organización, así como de los clientes, proveedores e insumos y de los factores económicos, sociales, tecnológicos, competitivos y reguladores, que afectan su gestión.

▪ Detectar los procesos medulares, es decir, las actividades sustantivas con mayor incidencia en los resultados de la gestión de la organización.

▪ La escogencia de la unidad o procesos objeto de análisis, lo que facilitará la programación detallada de la siguiente fase y la conclusión de la selección de un equipo de trabajo multidisciplinario, que practicara la auditoría. El Preliminar y programación a su vez está comprendido por dos fases:

▪ Programación de actividades y procura de información: en esta etapa del trabajo el grupo auditor debe programar las actividades a desarrollar, con indicación de las metas específicas a lograr en la fase, los responsables de realizarlas y los respectivos lapsos de ejecución. Para facilitar el control de la programación es conveniente llevar el registro manual o computarizado de los datos siguientes:

- ✓ Código de la intervención según la tipificación convencional establecida.
- ✓ Organismo o entidad donde se practica la auditoría.
- ✓ Unidad u objeto de análisis.
- ✓ Periodo de alcance.
- ✓ Identificación de los integrantes del equipo de trabajo, con indicación de nombre, cargo, profesión y especialidad.



✓ Fases de trabajo auditor, con indicación de las metas a alcanzar en la fase, los plazos para alcanzarla y los responsables de las metas. En el estudio preliminar, la primera fuente de datos e información es el propio organismo auditor, especialmente el archivo permanente, documental o electrónico, que se haya formado a partir de la práctica de auditorías anteriores en la organización auditada; ello sin menoscabo de obtener a través de medios electrónicos cualesquiera datos que la entidad auditada, directa o indirectamente, haya puesto a disposición del ente contralor y demás usuarios externos.

▪ Visión sistemática en el análisis de la información: los datos e información recopilación se deben analizar con una visión sistemática de la gestión u organización, que permita identificar los aspectos siguientes:

a) Factores Internos de la organización, tales como:

✓ Recurso humano con que cuenta la organización para la ejecución de sus procesos, en términos de cantidad, cargos, profesión y cualquier otra cantidad que los identifique a los efectos de la auditoría.

✓ Principales funciones de la organización para lograr sus metas y objetivos.

✓ Mapa u organigrama que refleje las relaciones interdepartamentales de la organización y la jerarquía.

✓ Sistema de valores y costumbres que motivan o desmotivan a la gente de la organización.

✓ Enunciado de los sistemas establecidos en la organización, vinculados al cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos.

b) Las interrelaciones de la organización con su entorno, es decir, los factores que inciden positiva o negativamente en su desempeño, tales como:

✓ Las características y costumbres sociales que pueden influir en los factores internos de la organización.

✓ Los usuarios directos de los bienes o servicios que genera la unidad objeto de análisis.

✓ Las entidades o sistemas que faciliten el flujo de ingresos, y la realización de los procesos de la organización.

✓ Las entidades o sistemas que poseen objetivos o metas similares o afines a la organización, sirven a los mismos clientes.

✓ los instrumentos legales y sublegales, así como las entidades o sistemas que regulan la actuación de la organización o unidad objeto de análisis.

✓ Los insumos no financieros que ingresan en los procesos de la organización, relacionados con los proveedores, es decir, las entidades o sistemas que los proveen.

✓ Las decisiones gubernamentales que afectan el negocio de la unidad objeto de análisis.

✓ Entorno económico que influye en la realización de los procesos de la organización.

✓ Sistemas de reclutamiento, selección y remuneración en organizaciones competidoras o relacionadas con el ambiente de la organización y marco jurídico que las rige.





✓ Principales herramientas tecnológicas aplicables en los procesos de la organización.

c) Levantamiento de la información y aplicación del esquema de análisis sistémico de la gestión: una vez identificados estos factores, el auditor debe organizarlos y estructúralos conforme con el esquema de análisis sistemático. Esa estructuración facilita la visualización de dos grandes tipos de procesos: los que conduce directamente a la generación de los bienes o servicios que suministra la organización y los procesos de apoyo, es decir los que le san soporte a la gestión y que lleva adelante la organización para la materialización de su misión.

Una vez identificados los procesos sustantivos o medulares de la organización los responsables de la conducción de la auditoría determinarán si su alcance abarcará toda la organización, o se circunscribirá a determinado plan, programa, actividad proyecto u operación, definiéndose, en general, los objetivos y las estrategias de la actuación, según el alcance que se establezca.

Por su parte, Peralo (2006) denomina a esta etapa como exploración y examen preliminares, abarcando el estudio detallado de aspectos inherentes a la estructura organizativa y funciones, el flujo del proceso productivo con sus diagramas y sus características, el plan y la capacidad de producción o servicio instalada, los sistemas y centros de costos, las áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.

También, Enrique (2008) señala que en esta etapa es fundamental considerar los procesos y las actividades a realizar, según la naturaleza de la organización, así como otros aspectos como las fuentes de abastecimientos, el destino de la producción, o del servicio que se presta, la nómina o plantilla de trabajadores asociados a sus puestos de trabajos, para lo cual son claves los sistemas de información, la vigencia de los manuales y normas para el desarrollo de las operaciones, por cuanto permiten a la organización monitorear el cumplimiento de los principios del control interno, su evaluación, y consecuentemente, tomar medidas correctivas en aquellos aspectos donde sea considerado como necesario. Asimismo, indica el citado autor, que una vez realizada la exploración, debe planificarse la auditoría considerando para ello los siguientes aspectos:

- **Análisis de condiciones:** en esta etapa deben definirse con la mayor precisión posible, los aspectos que servirán de criterios, las áreas y funciones, así como la reiteración de deficiencias y sus causas. Peralo (2006) indica que además, es en esta fase donde se establecen criterios de monitoreo o seguimiento, de evaluación, los medios que se utilizarán para la comprobación de las operaciones y el tiempo para ello, a lo cual se adicionan el presupuesto y los propósitos de la auditoría.

Evaluación del sistema de control interno y determinación de áreas críticas: una vez identificados los procesos medulares de la organización y establecido si la auditoría será global o parcial, la Contraloría General de la República (1999), explica que se pasa a programar la evaluación del sistema de control interno, con los propósitos siguientes:



- Determinar la capacidad de revisión, autocontrol y rectificación de la gestión auditada y su incidencia en el cumplimiento de la misión, y en el logro de objetivos y metas.
- Determinar y jerarquizar las áreas que se consideren como críticas en el desempeño institucional, y que en esta etapa de trabajo muestren indicios de los cuales pueda inferirse que influyen negativamente en la gestión.
- Precisar si la información que se produce acerca de la gestión es razonablemente confiable, como punto de partida para su uso ulterior en la auditoría.
- Identificar las variables e indicadores existentes en la institución, a los fines de su posterior selección para la evaluación.

Considerando los productos obtenidos en la fase anterior, el auditor elaborará el programa de actividades correspondiente a esta fase. Por tanto, utilizará los métodos, técnicas, prácticas y procedimientos que faciliten la evaluación, teniendo particularmente en cuenta:

- El criterio según el cual el análisis debe partir de la hipótesis del óptimo desempeño esperado de las organizaciones, y de los atributos funcionales que debe tener ese desempeño, esto es, de los términos de eficacia, calidad, productividad, economía, y legalidad, dentro de los cuales debe desenvolverse la gestión.
- La naturaleza, características y situación particular de la organización. En general, en el sector público cada entidad suele ser distinta, no solo en su misión, sino en su desarrollo organizativo, grado de sistematización, adecuabilidad de sus procesos. Complejidad funcional y cultura organizativa.
- No perder de vista que a través de la evaluación del sistema de control interno la auditoría de la gestión puede llegar a determinar las causas de los incumplimientos de la misión, los objetivos y metas, las bondades o deficiencias de la gestión y la idoneidad de los datos y de la información utilizada en el análisis.

Los productos que se esperan de esta fase son:

- La determinación de la capacidad de autocontrol o revisión de gestión, de la unidad o proceso objeto de análisis.
- La identificación de las áreas críticas jerarquizadas.
- El informe parcial con los resultados del estudio en esta segunda fase.
- Información acerca del avance de la auditoría, lo cual permitirá orientar la ejecución de la siguiente fase y evaluar lo alcanzado hasta esta etapa.
- Identificación de las variables e indicadores usados formalmente por la organización.
- Datos adicionales acerca de la unidad objeto de análisis, para formar o actualizar el archivo permanente de la entidad, lograr la sistematización de la información y apoyar actuaciones futuras.

Esta fase es conocida también como ejecución, porque en ella, tal como señala Peralo (2006), se realiza concretamente la auditoría mediante la verificación de toda la información obtenida en forma verbal, escrita o mediante observaciones, entre otras técnicas; contrastándola o cotejándola con las evidencias que resultan relevantes,



competentes y suficientes. A este respecto, explica Enrique (2008, p.112), que “las informaciones que resultan relevantes como parte de las auditorías que se realizan en el marco del control interno, son aquellas que revelan las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones”. Las mismas, pueden ser incluso externas, siempre y cuando permitan determinar el costo del incumplimiento para la organización.

Evaluación de los resultados y examen de áreas críticas: ante todo, debe señalarse que esta fase podría considerarse como intermedia u opcional, según la Contraloría General de la República (1999), organismo venezolano que indica que el objetivo de esta fase consiste en determinar si los resultados de la gestión de la unidad o proceso objeto de análisis se corresponden con la misión y los objetivos de la organización, y con las metas programadas; así como también si el uso de los recursos fue eficiente y económico, además si los resultados obtenidos satisfacen los requerimientos de los usuarios. De esta manera, con los resultados de la evaluación se procurará:

- Generar las recomendaciones que conduzcan a la toma de acciones correctivas por parte de los niveles gerenciales y operativos de la organización auditada.
- Identificar a los responsables de determinar y aplicar esos correctivos.
- Promover la determinación de las responsabilidades a que hubiere lugar, tanto en los niveles operativos por incumplimiento de normas o prácticas incorrectas, como en los niveles gerenciales por incumplimiento injustificado de metas y objetivos.

La entidad donde se practica la auditoría carezca de planes y programas definidos y acordes con objetivos, metas claras y medibles con respecto a los recursos asignados, deben señalarse estas situaciones como evidentes desviaciones en el desempeño de la gerencia para lograr los fines de la organización. En tal caso, la auditoría debe orientarse a la evaluación de los resultados de las actividades que absorben los mayores esfuerzos y recursos asignados a la organización, y de aquellas que se corresponden claramente con la misión de la entidad. Esta fase contiene a su vez cuatro procedimientos:

- Criterios y mecanismos para la evaluación de las áreas críticas: para examinar los resultados de la gestión en el contexto de las áreas críticas determinadas, se debe recopilar evidencia suficiente, convincente y pertinente, debidamente documentada, que permita, con apoyo en indicadores de gestión, cuando proceda:
  - Medir el desempeño de la unidad o del proceso objeto de análisis.
  - Detectar las desviaciones de acuerdo con los parámetros y criterios establecidos en la fase anterior, y determinar los efectos que estas producen en los resultados de la gestión evaluada.

El estudio de las áreas críticas permite aproximadamente a las causas directas de las desviaciones en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, así como a las fallas y deficiencias en el manejo eficiente y económico de los recursos y en la calidad e impacto de sus productos y servicios.

1. Criterios para la selección de la muestra a ser evaluada: para la selección y determinación del tamaño de la muestra se aplicarán métodos estadísticos, según los objetivos y alcance de la actuación y del universo total de las operaciones.



Excepcionalmente, en la selección de las muestras podrán utilizarse métodos distintos a los estadísticos, que pueden estar basados en algún criterio o información.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas se corresponden con los criterios siguientes:

- ✓ La misión de la entidad u organismo.
- ✓ Los objetivos y metas planteados o programados.
- ✓ El manejo eficiente y económico de los recursos.
- ✓ La calidad esperada por el usuario.
- ✓ La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad.
- ✓ Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuera el caso.

2. Conducta a seguir cuando la organización auditada dispone de indicadores: una vez analizada la muestra comparada con los criterios previamente definidos, se verificará si los indicadores de gestión que maneja la organización tienen conexión con la medición o evaluación de las áreas críticas definidas. Por lo tanto, es imprescindible analizar las variables que los componen, para establecer su pertinencia con la medición de eficiencia, eficacia, economía, calidad, impacto u otro factor considerado por la organización auditada. Los informes de gestión que produzca la organización auditada serán particularmente considerados en la evaluación, si reúnen los factores siguientes:

- ✓ Del análisis de los indicadores se detecta que la data es confiable.
- ✓ La medición se realiza periódica y oportunamente.
- ✓ Las variables están referidas a los procesos sustantivos o medulares de la organización.
- ✓ Permiten la comparación con estándares históricos propios, de organizaciones similares nacionales o internacionales, de aceptada aplicación.

En el caso de no existir indicadores en la organización, se debe hacer lo siguiente:

- ✓ Establecer los criterios y parámetros que permitan diseñar indicadores para medir el desempeño de la unidad auditada, con base en las metas que esta haya establecido y en la información analizada.
- ✓ Comparar los indicadores resultantes, con los de organismos nacionales o internacionales, o entidades afines con la misión u objeto de la unidad auditada.

Si la organización posee indicadores que no se consideren confiables, será necesario revisar con detenimiento las razones de esta circunstancia, a los efectos siguientes:

- ✓ Explicar y justificar, en los resultados de la auditoría, las razones por las cuales no hubieran sido considerados los indicadores de gestión que el organismo ha establecido.
- ✓ Formular las recomendaciones a que haya lugar especialmente de orden técnico, en las que podría basar la entidad los ajustes y reorientaciones que considere pertinentes.



Cabe destacar que los indicadores generados con ocasión de la realización una auditoría de gestión deben ser de carácter global y referencial, y no pretender a través de ellos solucionar problemas de control interno de las organizaciones.

3. Determinación de causas y efectos: identificadas las fallas, deficiencias, omisiones y desviaciones en la gestión auditada, se procederá a determinar las causas que las originan, tomando en consideración:

- ✓ Las aéreas críticas que afectan su desempeño.
- ✓ Las características que requieren los bienes o servicios que se producen o se prestan.
- ✓ Las dependencias que participan en el proceso productivo y su grado de responsabilidad.
- ✓ Los elementos internos o externos que participan o inciden en el proceso de elaboración del producto o de la prestación del servicio, tales como: proveedores, insumos, proceso y capacidad instalada, planificación y control, sistemas y estructuras, liderazgo, evaluación y reajustes.

Los productos esperados de esta fase son:

- ✓ Mayores elementos de sustentación de los resultados de la evaluación practicada al sistema de control interno.
- ✓ Indicadores y estándares de la organización para medir y evaluar la eficiencia, economía, eficacia, calidad e impacto de la gestión.
- ✓ Identificación de desviaciones, fallas y deficiencias, así como las causas que la originan.
- ✓ Identificación de las unidades de la organización auditada responsables de aplicar los correctivos.
- ✓ Indicios de posibles irregularidades.
- ✓ Evidencias suficientes, convincentes y pertinentes que sustenten las observaciones.
- ✓ Recomendaciones preliminares a ser comunicadas al ente.
- ✓ Identificación de las comunidades usuarias de los bienes o servicios.
- ✓ Informe parcial.

Presentación de Resultados: la Contraloría General de la República (1999), explica que los resultados de la auditoría deben ser notificados a la administración del ente, a los responsables del plan, programa, proyecto u operación examinados y a las dependencias cuyas funciones estén vinculados con los resultados de la gestión auditada.

Las observaciones y conclusiones del informe deben estar fundamentadas en las evidencias suficientes, convincentes y pertinentes, para que puedan ser utilizadas oportunamente en la toma de decisiones destinadas a erradicar las causas de las desviaciones, promover la eficiencia, la efectividad y la calidad en el desempeño de la unidad objeto de análisis, así como la utilización por parte de la administración, de los indicadores pertinentes para medir su gestión. Los productos esperados de esta fase son:

- ✓ Informe preliminar con conclusiones y recomendaciones.



- ✓ Informe definitivo de gestión fiscal o institucional.
- ✓ Observaciones previas del administrador en relación con las recomendaciones.
- ✓ Proyecto de plan de acción de la administración, para implantar correctivos.

En esta fase explica, Enrique (2008), resulta clave como producto de la auditoría el levantamiento de un Informe de Auditoría de Gestión, el cual debe presentar como características, el describir de manera expresa de forma clara, concreta, y sencilla los problemas evidenciados y sus causas, por cuanto debe servir fundamentalmente a la organización para conocer y estimar el precio o costo del incumplimiento.

En otras palabras, el Informe de Auditoría de Gestión debe reflejar las incidencias de los resultados de la auditoría para la organización y los efectos económicos de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general, por cuanto sus propósitos van más allá de esta exposición, su objeto es favorecer la toma de decisiones para reorientar los procesos a partir de la valoración de la trayectoria de la organización en un período determinado.

Seguimiento de la Acción Correctiva: luego de presentar el informe definitivo de gestión fiscal se efectuará el seguimiento que tiene por objeto lo siguiente:

- ✓ Verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas contenidas en las recomendaciones u observaciones formuladas.
- ✓ Promover la eficacia de la actividad de control.
- ✓ Retroalimentar el proceso continuo del control interno de gestión de la entidad fiscalizada.
- ✓ La revisión metódica y sistemática de las actividades planificadas por la administración de la unidad auditada.
- ✓ La efectividad de las decisiones gerenciales adoptadas dirigidas a corregir los problemas identificados para mejorar su desempeño.
- ✓ Fundamentar la aplicación de incentivos o sanciones, según el caso.

Los productos esperados de esta fase son:

- ✓ Evaluación del plan de acción correctiva del ente.
- ✓ Recomendaciones o sanciones.

Es importante destacar que según especialistas como Enrique (2008), esta fase pierde sentido sino da lugar a un seguimiento y monitoreo de carácter táctico, por cuanto es precisamente la constatación y comprobación de las evidencias encontradas en la auditoría a lo largo de un nuevo período, lo que permitirá a la organización ser efectiva en cuanto al sistema de control interno implementado, favoreciendo actuar sobre procedimientos ineficaces, duplicación de esfuerzos, exceso de personal, fallas en los sistemas operativos.

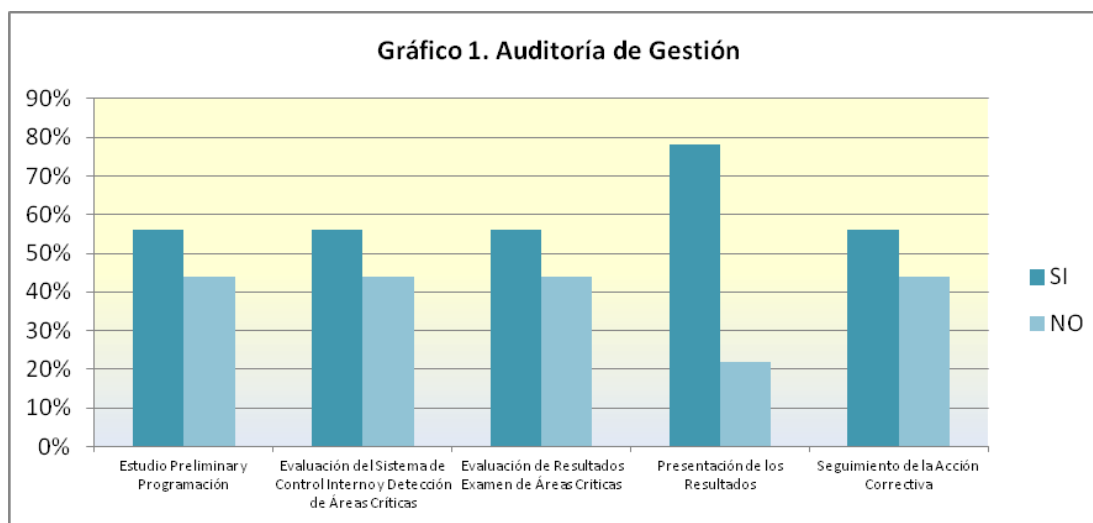
## **RESULTADOS**



Tal como puede apreciarse en el gráfico 1, se presenta en forma porcentual la información obtenida mediante la encuesta realizada a los Coordinadores administrativos, Administradores del Fondo del Departamento de Beneficios Estudiantiles y los asistentes, como unidades informantes en las universidades públicas; al observar los resultados referidos al estudio realizado, en atención a la Auditoría de Gestión, se pudo evidenciar que los indicadores: estudio preliminar y programación 1,42, evaluación de resultados y examen de áreas críticas 1,48 y seguimiento de la acción correctiva 1,42, se ubicaron en una categoría medianamente eficiente.

Sin embargo, los indicadores: evaluación del sistema de control interno 1,30 y presentación de resultados 1,26 se ubicaron en la categoría deficiente. Dando como resultado que la auditoría de gestión refleje una media de 1,38 y se sitúe en una categoría deficiente.

De esta manera, puede determinarse que generalmente no se presentan las observaciones y conclusiones del informe de auditoría de gestión que se realizan, las cuales deben estar fundamentadas en las evidencias suficientes, convincentes y pertinentes, para que puedan ser utilizadas oportunamente en la toma de decisiones, mediante lo cual se podría erradicar las causas de las desviaciones, promover la eficiencia, la efectividad y la calidad en el desempeño del Departamento de Beneficios Estudiantiles de las universidades públicas.



Fuente: elaboración propia.

En atención a estos resultados, puede señalarse que los mismos contradicen los señalamientos de Acevedo (2006), quien indica que la auditoría de gestión debe constituirse como un examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y administrativas, comprendiendo la evaluación de las transacciones y de la información financiera de los organismos del sector público en general, incluyendo además el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, contractuales, normativas o políticas aplicables, de acuerdo con la legislación vigente para este sector.



De igual manera, no se corroboran con los postulados de Peralo (2006), ya que por encontrarse la auditoría de gestión en una categoría deficiente, no se realiza concretamente la auditoría en el Departamento de Beneficios Estudiantiles en las universidades públicas, mediante la verificación de toda la información obtenida verbalmente, contrastándola o cotejándola con las evidencias que resultan relevantes, competentes y suficientes; en el marco del control interno que busca garantizar el manejo de los fondos en forma transparente, eficiente, de acuerdo al marco legal que le enmarca.

## CONCLUSIONES

En relación con los resultados obtenidos en la investigación, la cual estuvo dirigida a describir la auditoría de gestión en el manejo de los fondos que percibe el Departamento de Beneficios Estudiantiles en las universidades públicas, se pudo evidenciar que no se cumple con los objetivos para los cuales esta ha sido diseñada, pues no se toman en cuenta todas las fases que la estructuran. Aún cuando se destaca el hecho de que algunos de los indicadores que la integran se ubicaron en una categoría medianamente eficiente, en líneas generales, la auditoría de gestión se presenta en forma deficiente en cuanto al manejo de estos fondos en las universidades públicas.

## RECOMENDACIONES

Con base en las debilidades observadas, se recomienda la formar al recurso humano de la organización, mediante el establecimiento de talleres de actualización periódicos para los miembros del Departamento de Beneficios Estudiantiles, referidos a la auditoría de gestión, como elementos fundamentales de las habilidades conceptuales que deben manejar para la correcta administración de los fondos de este departamento. Los mismos deben ser dictados por especialistas reconocidos en las áreas requeridas, a fin de potenciar en forma positiva el capital humano que se encuentra en las universidades públicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, G. (2006). Metodología del control de gestión: del indicador a la toma de decisiones. Caracas, Venezuela. Editorial Dibrant Publicidad de Venezuela.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2001). Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial No. 37.305, de fecha 17 de octubre 2001. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2010). Ley de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial No. 6.013, de fecha 31 de diciembre de 2010. Caracas, Venezuela.
- Blanco, Y. (2009). Normas y procedimientos de la auditoría interna. Bogotá, Colombia, Ecoe Ediciones.
- Carias, L. (2011). Presupuesto asignado a las universidades para 2011 presentan un déficit de 40%. El Carabobeño en línea. Disponible en: <http://www.el->





[carabobeno.com/impreso/articulo/t190111-ed03/presupuesto-asignado-a-las-universidades-para-2011-presentan-un-dficit-de-40](http://carabobeno.com/impreso/articulo/t190111-ed03/presupuesto-asignado-a-las-universidades-para-2011-presentan-un-dficit-de-40). Consulta: 19/01/2011.

Congreso de la República de Venezuela (1970). Ley de Universidades. Gaceta Oficial No. 1429 Extraordinario, de fecha 8 de septiembre de 1970. Caracas, Venezuela.

Contraloría General de la República de Venezuela (1999). Metodología para la Auditoría de Gestión. Cuaderno No.3. Venezuela.

Del Río, C. (2009). El presupuesto. México. Editorial Cengage Learning.

Enrique, F. (2008). Auditoría administrativa. México. Editorial McGraw Hill.

Peralo, R. (2006). Auditoría y control interno en las empresas. La Habana, Cuba. Publicaciones de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

Polimeni, R.; Fabozzi, F. y Adelger, A. (2006). Contabilidad de Costos. México. Editorial McGraw Hill.

Rodríguez, F. (2008). Auditoría de gestión. Buenos Aires, Argentina. Editorial Interamericana.