



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTRALORÍA INTERNA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Asesoras:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez
MSc. Elka Malavé R.

Autoras:

Bra. Aurimar A. Navas R.
C.I: 17.791.972
Bra. Rosmelys C. Ortiz O.
C.I: 18.212.575

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al título
de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA.

Cumaná, Noviembre de 2009.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTRALORÍA INTERNA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

AUTORAS:

Bra. Aurimar A. Navas R.

C.I: 17.791.972

Bra. Rosmelys C. Ortiz O.

C.I: 18.212.575

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

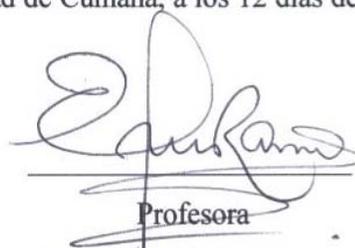
Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 12 días del mes de Noviembre de 2009.



Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I: 5.706.787



MSc. Elka Malavé Ramos

Jurado Asesor

C.I: 8.649.633

INDICE

AGRADECIMIENTO	i
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE CUADROS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 Problema de Investigación.....	5
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	5
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación	15
1.2 Marco Metodológico	16
1.2.1 Nivel de Investigación.....	17
1.2.2. Tipo de Investigación.....	18
1.2.3 Población y Muestra.....	18
1.2.4 Fuentes de Investigación	19
1.2.5 Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información	20
CAPÍTULO II	22
PLANES ESTRATÉGICOS	22
2.1 Antecedentes de la Investigación	22
2.2 Organizaciones	23

2.3 Estrategias.....	28
2.4 Planes Estratégicos en las Organizaciones	34
2.4.1 Definición de Planes	34
2.4.2 Definición de Planes Estratégicos	35
2.4.3 Características de los Planes Estratégicos.....	36
2.4.4 Contenido de los Planes Estratégicos.....	37
2.4.5 Ventajas de la elaboración de Planes Estratégicos.....	38
2.4.6 Proceso para el Desarrollo de un Plan Estratégico.....	39
2.4.7 Modelos para la Formulación de un Plan Estratégico.....	45
CAPÍTULO III.....	63
AUDITORIA INTERNA	63
3.1 Auditoria.....	63
3.1.1 Definición de Auditoria	63
3.1.2 Objetivos de la Auditoria	67
3.1.4 Ramas de la Auditoria.....	69
3.1.5 Tipos de Auditoria	71
3.1.6 Procedimientos de Auditoria.....	72
3.2 Auditoría Interna.....	78
3.2.1 Definición de Auditoría Interna	78
3.2.2 Objetivos de la Auditoría Interna.....	79
3.2.3 Alcance de la Auditoría Interna	80
3.2.4 Funciones de la Auditoría Interna	80
3.2.5 Importancia de la Auditoría Interna	81
3.2.6 Elementos del Proceso de Auditoría Interna.....	82
CAPÍTULO IV	85
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTRALORÍA INTERNA DEL	
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE	85
4.1 Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela	85
4.2 Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente ..	88

4.3 Bases Legales asociadas a la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	103
4.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	103
4.3.2 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.....	105
4.3.3 Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público	106
4.3.5 Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal	108
4.3.6 Reglamento Interno de la Contraloría General de la República	108
4.3.7 Código de Ética para el Funcionario Público.....	109
4.3.8 Resolución Organizativa N° 1. Organización y Funcionamiento de los Órganos y Dependencias adscritos a los Despachos del Contralor y Subcontralor.	110
4.3.9 Resolución Organizativa N° 2. Organización y Funcionamiento de la Dirección General Técnica.....	110
4.3.10 Resolución Organizativa N° 3. Dirección General de los Servicios Jurídicos.	111
4.3.11 Resolución Organizativa N° 4. Organización y funcionamiento de las Direcciones Generales de Control.....	111
4.3.12 Resolución Organizativa N° 5. Organización y Funcionamiento de la Dirección General de Procedimientos Especiales.....	111
4.4 Elementos Internos de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	112
4.4.1 Aspectos Generales	112
4.4.2 Recursos Humanos.....	113
4.4.3 Recursos Presupuestarios y Financieros	114
4.4.4 Proceso Interno	115
4.4.5 Recursos Tecnológicos.....	116
4.5 Elementos Externos a la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la	

Universidad de Oriente	117
4.5.1 Aspectos Generales	118
4.5.2 Aspectos Políticos y Legales.....	118
4.5.3 Aspectos Sociales y Culturales	120
4.5.4 Aspectos Geográficos y Demográficos.....	122
4.5.5 Aspectos Económicos	123
4.5.6 Aspectos Tecnológicos.....	124
4.6 Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	126
4.6.1 Fortalezas y debilidades de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	127
4.6.2 Oportunidades y Amenazas de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	131
4.7 Proceso de Formulación Estratégica en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	140
4.7.1 Misión para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	141
4.7.2 Visión para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	142
4.7.3 Estrategia para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	142
4.7.4 Objetivos Estratégicos para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	143
4.7.5 Acciones Estratégicas para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	143
4.8 Proceso de Ejecución Estratégica en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	145
4.9 Proceso de Evaluación Estratégica en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	146

CONCLUSIONES.....	151
RECOMENDACIONES.....	153
BIBLIOGRAFÍA.....	155
ANEXOS	162
Hoja de Metadatos	188

AGRADECIMIENTO

Primero que todo a Dios, que ha sido mi principal guía en el camino que he tenido que recorrer.

A mi mamá María Virginia Rojas, todo te lo debo a ti, gracias mami. Aún recuerdo como llorabas cuando me tenía que venir para Cumaná. Ahora, lo único que te puedo decir, es que valió la pena. Tus lagrimas ahora deben ser de alegría porque gracias a tus consejos, a tus palabras y a tu paciencia. LO LOGRE. Te Quiero Mami.

A mi papá Angel Navas, gracias por decirme siempre que lo podía lograr, en un principio lo dude, pero allí estabas para hacerme retomar el camino, y como te dije un día, pronto te sentirás orgulloso de mi. Este es el momento. Te quiero Papá!

A ustedes Mariangel y Neris Rafael Navas, porque aunque en un principio me decían que no los dejara, finalmente pudieron entender y fue gracias a eso que les prometí que llegaría hasta aquí para ayudarlos a ustedes a seguir el mismo camino y, además, ahora también está Anthonela a quien debemos darle el ejemplo. Los Amo a los tres!

Al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, porque fue la casa de estudio que me formó como profesional y a todos los profesores que contribuyeron en esa formación.

A las profesoras y tutoras del Curso Especial de Grado; Damaris Zerpa y Elka Malavé, por toda su colaboración y atenciones para la realización de nuestro trabajo de grado.

Muy especialmente a Rafael Romero, por toda su colaboración en la biblioteca de la Escuela de Administración. Gracias por sacarnos de apuros en muchas ocasiones.

A mi compañera y amiga Rosmelys Ortiz, gracias! No pude haber elegido mejor persona para realizar nuestro trabajo de grado. Más que ser mí amiga y compañera eres como una hermana.

A mi AMI Xiorelis Cesin, tú también eres una gran amiga. Te agradezco tanto, tú me has acompañado en las buenas y malas y me has hecho sentir que aquí tengo una familia. Así que en ti también encontré una hermana.

A mis amigos y compañeros de CAICARA DEL ORINOCO, Dilcia Osorio, Meiker Moreno, a mis primas y amigas Karina Navas y Arianny Pérez, porque gracias a sus consejos pude seguir adelante, pensando en el día en que nos volvamos a encontrar para celebrar juntos, el habernos realizado profesionalmente. Los Quiero!

A mis amigos los cumaneses, Rosmelys Ortiz, Xioerelis Cesin, Luis Gil, Wuillian Raposo, Rafael Mundarain, Julio Serrano, Manuel Gutiérrez, Rosa Limpio, Héctor Almandoz y José Navarro, porque ustedes llenaron el vacío que existía, por estar lejos de mi familia. Aunque un día me vaya y nos separe una gran distancia, ustedes siempre estarán en mi corazón. Gracias a todos por tan grandiosa amistad!

A todas aquellas personas que me faltaron por mencionar, discúlpenme! Siempre tendré presente que de alguna u otra manera a ustedes hay algo que agradecerles.

Aurimar A. Navas

AGRADECIMIENTO

En la vida hay un único ser que tiene la capacidad de ver las cosas como realmente son, alguien lleno de misericordia, amor y bondad, dispuesto siempre a dar una mano amiga y reconfortarnos cuando más lo necesitamos. Esa persona tan especial es DIOS, quien ha sido mi compañero y amigo a lo largo de toda mi vida, y en estos últimos días me ha brindado la fuerza necesaria para seguir adelante y así lograr uno de mis mayores sueños, obtener mi título profesional. GRACIAS

Infinitas GRACIAS a la Sra. NELLYS ORTIZ DE ORTIZ, la mujer más importante de mi vida, la que me dio el ser y la que ha estado conmigo siempre (en las buenas y en las malas), gracias por tu apoyo, tu cariño y sobre todo por ser mi mamá. Eres vivo ejemplo de esfuerzo, lucha, dedicación y perseverancia; este triunfo también es tuyo. GRACIAS Y TE QUIERO MUCHO!

A mi padre el Sr. Joaquín Ortiz, por todo y nada.

A mis hermanos: Aleixi, José y Jannellys Ortiz; por su apoyo y colaboración, por estar ahí cuando se les necesita y por ser partícipes de este logro. GRACIAS A LOS TRES!

A mi cuñada Yajaira Figueroa, por siempre tener una mano amiga para todo.

A mis sobrinas Yulexi y Yaillet Ortiz, por su cariño, por siempre tener una sonrisa y una locura en su mente.

A Aurimar Navas, mi amiga y compañera en esta meta que nos hemos trazado y

que logramos sacar adelante. GRACIAS por estar conmigo en este camino, a veces lleno de obstáculos pero que con valentía, entusiasmo y sobre todo buen humor logramos vencer y salir victoriosas. GRACIAS una vez más.

A la Doctora Damaris Zerpa de Márquez y a la MSc. Elka Malavé, por ser nuestras profesoras y precursoras de este logro, que también es parte de ustedes. GRACIAS por su dedicación y apoyo.

Especial agradecimiento a todos los miembros que conforman el personal que labora en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por su amabilidad y colaboración incondicional para con nosotras.

A Rafael Romero, encargado de la Biblioteca de la Escuela de Administración por su colaboración y disposición incondicional para con nosotras. GRACIAS Rafa!

A mis amigos: Aurimar Navas, Yessika Maza, Eduard Maíz, Isabel Malavé, Maryelis Rondón, Rafael Mundarain, Manuel Gutiérrez, Wuillian Raposo, Julio Serrano, Xiorelis Cesin, Luis Gil y José Navarro, por ser cómplices de muchas aventuras y por lograr que los momentos difíciles fueran placenteros. GRACIAS A TODOS!

A la Universidad de Oriente y en especial a la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre, por brindarme la oportunidad de formarme en sus aulas.

Por último a mis compañeros de Alternativa de Grado y a todas aquellas personas que no mencioné y que de una u otra manera contribuyeron en mi carrera.

Rosmelys Ortiz.

DEDICATORIA

Muy especialmente a mis padres María Virginia Rojas y Angel Navas, porque fueron ustedes quienes día a día me motivaron a seguir a adelante. Nada más de sentir que los lleno de orgullo por este logro, yo soy muy feliz. Los amo.

A mis queridos hermanos Mariangel y Neris Rafael Navas, porque soy yo quien ha querido darles el ejemplo. Quiero que ustedes un día sientan y pasen por todo esto, que por cierto es maravilloso. No hay nada mejor que obtener un título profesional. Se los aseguro. Los quiero mucho.

A mi bella sobrina Marian Anthonela (Fresilinda), desde que llegaste a nuestras vidas has llenado el vacío que quedo abierto con la partida de la abuela, y aunque ahorita no estás consciente del gran momento que estoy viviendo, porque apenas eres una bebé, yo igual te dedico este triunfo. Te quiero mi niña linda.

En memoria de mi abuela Aura del Valle Contreras (+), porque se que donde quiera que estés, tu estas feliz y muy orgullosa de mí. Te extraño abue y no sabes cuanto.

En memoria de Eleazar Antonio Beltran (+) tío, tú fuiste un gran ejemplo para mí, tus consejos me sirvieron de mucho, me ayudaron a continuar con mi desarrollo profesional. Aunque ya no estás aquí con nosotros yo siempre te recuerdo y nunca te olvidaré .

Aurimar A. Navas.

DEDICATORIA

Este logro va dedicado en primer lugar a MÍ, porque yo más que nadie se la lucha y la batalla por la que hay que pasar para sacar un trabajo de investigación adelante y poder estar así a un paso de lograr uno de mis mayores sueños.

En segundo lugar, va dedicado a mi mamá la Sra. Nellys Ortiz, por ser una de las personas por la que he conseguido este logro, por tu apoyo y sobre todo quiero que te sientas orgullosa de que tú trabajo sí rindió los frutos que esperabas.

A mi Abuela Ana Josefina Ortiz, por su insistencia y motivación para que me superara y siga adelante.

A mis hermanos: Aleixi, José y Jahnellys.

A mi cuñada, Yajaira Figueroa.

A mis sobrinas: Yulexi y Yaillet.

Esto también es de ustedes

Rosmelys Ortiz.

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Modelo de Administración Estratégica de Fred David.	50
Figura N° 2. Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica.....	51
Figura N° 3 Proceso de Administración Estratégica	55
Figura N° 4. Proceso de Administración Estratégica	57
Figura N° 5 Matriz DOFA.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Aspectos Políticos y Legales que inciden en la Contraloría Interna...	119
Gráfico N° 2. Incidencia de Decisiones en Materia Política	119
Gráfico N° 3. Leyes y Normas que rigen el funcionamiento de la Contraloría.....	
Interna	121
Gráfico N° 4. Aspectos Sociales que influyen en la Contraloría Interna	121
Gráfico N° 5. Incidencia del Acceso, Ubicación y Transporte en la Contraloría.....	
Interna	123
Gráfico N° 6. Influencia de las tecnologías de información y comunicación	125
Gráfico N° 7. Aspectos tecnológicos que influyen en la Unidad de Contraloría.....	
Interna	125

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Análisis Interno de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre..... de la Universidad de Oriente.....	127
Cuadro N° 2. Análisis Externo de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	131
Cuadro N° 3. Análisis del Impacto de los Elementos Internos de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (Fortalezas y Debilidades).....	134
Cuadro N° 4. Análisis del Impacto de los Elementos Externos de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.(Oportunidades y Amenazas).....	135
Cuadro N° 5. Hoja de Trabajo para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre . de la Universidad de Oriente.....	135
Cuadro N° 6. Matriz DOFA para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre . de la Universidad de Oriente.....	136



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTRALORÍA INTERNA DEL
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

AUTORAS:

Aurimar A. Navas R. C.I: 17.791.972

Rosmelys C. Ortiz O. C.I: 18.212.575

RESUMEN

Las organizaciones día tras día están en una constante evolución, y con el paso del tiempo han tenido que desarrollar y poner en práctica diversas estrategias como herramientas que le permitan reducir el efecto de los cambios que las pudieran afectar y aprovechar aquellos que la favorecen, a fin de alcanzar las metas, permitiéndoles estar a la par con las mismas y así lograr los objetivos que fueron planteados. Para lograr un nivel de efectividad y eficiencia en sus actividades, las organizaciones deben desarrollar y poner en marcha un plan estratégico, el cual es el resultado de una buena planificación estratégica, y ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes, de sus propias capacidades y limitaciones. Éste constituye una guía para los empleados de la organización, toma en consideración tanto las fortalezas y debilidades así como también las oportunidades y amenazas, y es a partir de esta consideración que se determinan las estrategias a utilizar o implantar en la organización y así lograr el éxito deseado por ellas. Asimismo, sucede con la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, la cual debe apoyarse en el uso de un plan estratégico que le permita definir las estrategias necesarias para hacerle frente a los cambios, reduciendo el impacto de los mismos. Para efectos de esta investigación se efectuó un análisis interno y externo a dicha Unidad con la finalidad de determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para establecer el impacto de estas dentro de la misma, de manera que se aproveche al máximo las fortalezas y oportunidades que pudieran tener y contrarrestar las debilidades y amenazas para beneficio de ella y que permita formular el plan estratégico.

Palabras Clave: Organizaciones, Estrategias, Plan Estratégico.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos por naturaleza son sociales; es por ello, que tienden a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede verse a través del desarrollo de las organizaciones sociales, partiendo en un principio con la época prehispanica con las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura se dio paso a la creación de las pequeñas comunidades.

El avance de las organizaciones fue de gran notoriedad. En el año 1750, con la llegada de la Revolución Industrial se pasa a la utilización de máquinas a vapor, sustituyendo, de esta manera, las herramientas utilizadas en la caza y la pesca. Desde hace varias décadas, para que las organizaciones estén a la vanguardia y sean cada día más competitivas en el mercado en el cual se desenvuelven, deben tener a su disposición una óptima dotación de recursos tecnológicos, sin dejar de lado los recursos materiales, humanos y financieros.

En la actualidad, las organizaciones son consideradas como sistemas integrados, entes sociales destinados a cumplir objetivos previamente establecidos, conformadas por grupos de personas que ejecutan diversas actividades para la consecución de sus metas. En efecto, las organizaciones se encuentran influenciadas por una variedad de pensamientos, principios, valores, patrones de conductas e ideologías, condicionadas por cada uno de los miembros que la integran, dentro o fuera de ella, lo que repercute significativamente en el desempeño de la gerencia y de la organización en general (Díaz y Alonso, 2009).

Para que las organizaciones puedan desempeñarse de manera óptima en el

mercado en cual laboran, deben valerse de estrategias que orienten el desarrollo de la misma, así como la utilización y puesta en práctica de un plan estratégico que le trace la dirección del camino a seguir para el logro de los objetivos establecidos, siendo éste un paso esencial que debe tomar en cuenta cualquier organización prudente y responsable.

El plan estratégico consiste en realizar un documento, donde se establece el camino a seguir por la organización, con la finalidad de tener una base que le sirva, de guía para alcanzar los objetivos que se establecen dentro de la misma. Éstos son aplicados en toda organización y, se refieren al establecimiento global de los objetivos de ella, buscando situarla en una posición en término de su ambiente. En el mismo orden de ideas, se puede señalar que el plan estratégico es funcional, puesto que puede ser diseñado e implementado en diferentes niveles de la organización. Es decir, puede ser diseñado y aplicado también en la alta gerencia como en la gerencia media o en unidades de staff, tal es el caso de la unidad Contraloría Interna, puesto ésta funciona como un área que le muestra a la organización el camino a seguir, buscando siempre la eficacia y orientándolas así a alcanzar los objetivos propuestos.

La Contraloría Interna representa una unidad organizativa fundamental y de vital importancia dentro del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, puesto que, mantiene el control, vigilancia y legalidad en las actividades que se desempeñan en la misma; además, garantiza el apego a la normativa legal, asegurando de esta manera que las actividades se desarrollen con eficacia y así poder acercarse cada vez más al cumplimiento de las metas establecidas.

No obstante, el diseño de un plan estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, representa una gran ventaja para la misma, debido a que éste es el que orienta a los empleados que integran dicha unidad organizativa, proporcionándoles, de esta manera, una especie de mapa con el cual

puedan conducirse en el camino que deben seguir para darle cumplimiento a cada una de las funciones que allí se desempeñan. Por consiguiente, para diseñar el plan estratégico para esta Unidad organizativa fue necesario aplicar una encuesta que permitiera obtener hallazgos que contribuyó a adquirir información acerca de los elementos internos propios de ella y de los elementos externos que inciden en esta organización, con la intención de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con las cuales se pudo construir la matriz DOFA, instrumento (herramienta) que contribuyó a la determinación de las estrategias DO (mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas), DA (tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno), FO (usar las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas), y FA (usar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas). En tal sentido, el propósito de esta investigación consistió en diseñar un plan estratégico que le permita a la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente satisfacer los objetivos organizacionales propuestos, para lo cual se estructuró el presente informe en cuatro capítulos a saber.

- Capítulo I, referido a las generalidades del problema de investigación, el cual contiene el planteamiento del problema de investigación, los objetivos (Generales y Específicos), justificación y alcance de la investigación. Así como también la metodología de la investigación, abarcando puntos como el nivel y tipo de investigación, población y muestra, fuentes de investigación y las técnicas, instrumentos y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.
- Capítulo II, relacionado a los planes estratégicos, que incluyen los antecedentes de la investigación y las bases teóricas referentes a organizaciones, estrategias, planes estratégicos y modelos para la formulación de un plan estratégico como: el proceso de administración estratégica de Robbins y Coulter, el proceso de

administración estratégica de Humberto Serna, las cinco tareas de la administración estratégica de Thompson y Strickland y el modelo de administración estratégica de Fred David.

- Capítulo III, referente a la auditoría interna, en donde se plasman aspectos como su definición, objetivos, alcance, funciones, importancia y los elementos del proceso de auditoría interna. Asimismo, se exponen definiciones, objetivos, filosofía, ramas, tipos y procedimientos de auditoría y lo concerniente a la auditoría interna.
- Capítulo IV, relacionado con el Plan Estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente donde se incluyen los aspectos generales de la Contraloría de la República Bolivariana de Venezuela, La Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y las bases legales asociadas a ella, elementos internos de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, elementos externos que influyen en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y el proceso de formulación, implantación y evaluación de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de Investigación

Arias (2006:39), define un problema de investigación como “una pregunta interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Para Latorre y otros (1996:55), el problema “supone el inicio del quehacer científico, aunque no tiene por qué ser exclusivamente la única manera de poner en marcha el proceso de investigación. Éste surge cuando tenemos que dar respuesta a una pregunta o dificultad que consideramos problemática”.

Se puede decir que plantear el problema de investigación está orientado a dar respuestas a diversas situaciones que generan algún tipo de consecuencias; lo importante de ello es encontrar dicha respuesta. En tal sentido, a los efectos de la investigación el problema central giró en torno al plan estratégico en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Por tanto, este capítulo contempla el planteamiento del problema, objetivos de la investigación (general y específicos), justificación y alcance de la investigación y la metodología de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

El entorno empresarial de hoy en día es muy grande y competitivo; es por eso que, las organizaciones deben estar al día con los cambios o avances que suceden en el mercado (tecnología, innovación, nuevas áreas de trabajo, empresas del mismo

ramo, etc.), con el objetivo de que puedan mantener la línea competitiva al mismo nivel y, de esta manera, no caer en el fracaso. La supervivencia de las organizaciones puede depender en muchos casos de una buena planificación que, junto a la toma de decisiones, las pueden conducir a la obtención de óptimos resultados.

Actualmente, la planificación es uno de los principales factores que conlleva al logro del éxito en una empresa u organización, pues es a partir de ella que se pueden realizar todas las metas u objetivos establecidos para alcanzar el éxito deseado.

La planificación adecuada del trabajo ayuda a asegurar que se preste atención a áreas importantes de la organización, que los problemas potenciales sean identificados y que el trabajo sea llevado a cabo en forma efectiva; ayuda a que la organización asigne de manera adecuada el trabajo a cada uno de los miembros que conforman el personal y que la coordinación en el mismo resulte favorable. No obstante, el grado de planificación varía de acuerdo al tamaño de la organización, la complejidad, la experiencia de las personas que planifican y el conocimiento que posean sobre la misma.

Sin embargo, existe una nueva forma de planificación que le permite a las organizaciones sobrevivir y prosperar en el competitivo mundo empresarial, la ayuda ajustarse a los cambios que ocurren y además puede ser usada en todo tipo o tamaño de organización, ésta es la planificación estratégica. La cual tuvo su aparición en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas (Ansoff, 2009).

Para otros autores (www.monografias.com/trabajos7/plan/plan.shtml) la planificación estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de planificación. En ésta década el término planificación a largo plazo se usó para describir el sistema. Así que

el proceso de planificación estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta y en Venezuela se comienza algo más tarde. Siendo un nuevo modo de planificación que le permite a la organización formular, ejecutar y evaluar las acciones que permitirán que la misma logre sus objetivos.

La planificación estratégica es importante, porque toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno. Trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer, permitiendo que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización e incrementando la capacidad de la misma, para implementar el plan estratégico; también, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, proporcionándole una oportunidad o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de la organización. Una planificación estratégica radica en el establecimiento de objetivos o metas que permitan alcanzar el futuro deseado en un periodo corto y determinado.

La adopción y puesta en práctica de la planificación estratégica en las organizaciones brinda una serie de beneficios: ofrece la oportunidad de formular y tratar de responder preguntas importantes para el futuro de la organización, permite el desempeño de la gerencia, ofrece una vía de comunicación para las decisiones de la gerencia y establece medios para medir el desempeño así como también, ayuda a enfocar las actividades de la empresa en el logro de sus principales objetivos. Cabe señalar, que los beneficios antes mencionados, pueden ser disfrutados por todos los tipos de empresas u organizaciones, puesto que ésta tiene un ámbito de aplicación bastante amplio y no distingue de estructura, seres humanos, capital, etc.

Las organizaciones deben estar conscientes de la importancia que encierra la planificación estratégica dentro de ellas, puesto que, ésta toma en consideración las debilidades y fortalezas que se originan a nivel interno, así como también las

oportunidades y amenazas que suceden a nivel externo (entorno), es decir, que una proporciona una base para que los miembros de dichas organizaciones puedan apoyarse y tener las herramientas necesarias para solventar tales cambios; asimismo, requiere de la aplicación de planes estratégicos, cuyo objetivo primordial radica en trazar un mapa, que muestra cada uno de los pasos que son necesarios para alcanzar la visión y misión organizacional.

Además, las organizaciones deben contar con un buen equipo de gerencia que sea capaz de detectar desviaciones ocurridas en dichos planes, siendo capaces de aplicar estrategias que le permitan enrumbarse de nuevo hacia su destino; siendo la estrategia el medio que permite a las mismas alcanzar los objetivos trazados. Entonces, su propósito principal es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se espera sea la empresa en el futuro.

Ahora bien, el plan estratégico se puede definir como un proyecto escrito que permite evaluar todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales. El plan estratégico es un paso esencial que debe tomar en cuenta cualquier organización prudente y responsable. Éste, que se deriva de una buena planeación estratégica, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

Un plan estratégico de la organización contempla: un análisis y diagnóstico de la situación, declaración de objetivos corporativos, estrategias corporativas, planes de actuaciones, seguimiento y evaluación. Asimismo, las cifras que deben alcanzar las organizaciones, describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir e indica los plazos de los que dispone la organización para alcanzar esas cifras.

En la elaboración y ejecución de los planes estratégicos, es necesario tomar en cuenta que los mismos cumplan con lo que la organización requiere de ellos; por tanto, éstos deben definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados, establecer metas a corto y mediano plazos, determinar con claridad los resultados finales esperados, así como establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros. Asimismo, a través de la puesta en práctica de estos planes, la organización podrá definir y enfocar mejor los objetivos de la organización haciendo un buen uso de la información y un análisis adecuado, descubrir omisiones y/o debilidades del proceso de planificación; de igual modo, podrá planificar las necesidades del personal, de formación y establecer un buen reparto de responsabilidades asegurando que la organización tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.

Existen diversos modelos o enfoques para el diseño de un plan estratégico, los cuales sirven como referencia o guía para poner en marcha dicho plan. Esos enfoques, se aplican en circunstancias diferentes. En primer lugar, cuando se tiene la convicción de que en el fondo las cosas están bien y sólo se requiere mejorar el desempeño sin cuestionar el concepto o propósito, visión y estructuras. En segundo, cuando se tienen elementos suficientes para cuestionar, ya que se observa que se requiere una transformación radical para mejorar la eficacia y eficiencia. Entre esos modelos o enfoques, se pueden mencionar, el modelo de administración estratégica de Fred David (2008), el modelo de Thompson y Strickland (2004), el modelo de Robbins y Coulter (2005) y el modelo de Humberto Serna (1999).

Los planes estratégicos pueden ser diseñados para distintos niveles de la organización, ya sea a nivel corporativo, de negocios y funcional (recursos humanos, producción, finanzas, entre otros). Igualmente, pueden ser diseñados a nivel de la Contraloría Interna, como parte del nivel funcional de la organización, puesto que, en esta unidad organizativa se lleva a cabo un proceso sistemático de obtener

objetivamente y evaluar la evidencias referidas a ciertas afirmaciones acerca de acciones y hechos económicos, que ocurren en ella y así comunicar los resultados a la alta gerencia. Una Contraloría Interna tiene como funciones realizar análisis, revisión, inspección, verificación y evaluación de las actividades que se llevan a cabo en la misma, con la finalidad de constatar que se cumple con la normativa establecida, que se le da cumplimiento a los objetivos establecidos, así como también verificar que exista transparencia en el manejo de todos los recursos.

Las funciones de la contraloría, tal vez, resulte todo un juego de estrategias que el contralor pone de manifiesto en el desarrollo de las actividades inherentes a su cargo, esas estrategias planteadas constituyen una serie de acciones diseñadas y conducidas para buscar incongruencias en su gestión.

Ahora bien, la figura de las contralorías, no representa procesos novedosos en Venezuela, surgieron desde el año 1936, cuando el presidente de la época Eleazar López Contreras (www.crg.gov.ve/smc/in_historia.html) presentó un programa de gobierno que prometió un régimen de legalidad donde la ley debía ser respetada por los ciudadanos y funcionarios; y donde el manejo de los fondos públicos y el perfeccionamiento de los sistemas de fiscalización; fueron líneas que anticiparon la creación de la Contraloría General de la República.

Para la creación de esta Contraloría se tomaron referencias importantes; por ejemplo, las recomendaciones de la Comisión Kemmerer y el gobierno de Colombia, quien ya había creado su institución controladora y al cual se le solicitó colaboración (www.crg.gov.ve/smc/in_historia.html).

La Contraloría General adquirió rango constitucional a partir de la Constitución promulgada el 5 de julio de 1947, el mismo fue ratificado en la Constitución Nacional del 23 de enero de 1961 donde, además, se instituyó la denominación de la

Contraloría General de la República que se mantiene en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela aprobada en 1999 (www.crg.gov.ve/smc/in_historia.html).

Según el artículo N° 2 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (2001), la Contraloría General de la República:

Es un órgano del Poder Ciudadano, con autonomía funcional, administrativa y organizativa, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización, de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

De igual forma, en el artículo N° 75 de la mencionada Ley, se hace referencia a la potestad del Contralor General de República para dictar normas destinadas a la promoción de la participación ciudadana y a la creación de mecanismos para el control ciudadano en proyectos de alto impacto económico, financiero y social. En tal sentido, las principales funciones de este ente, son las de controlar, vigilar y fiscalizar a los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Nacional; del Poder Público Estadual; del Poder Público en los Distritos Metropolitanos, del Poder Público Municipal y en las demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica que rige el Poder Público Municipal, el Banco Central de Venezuela, las universidades públicas, entre otros.

Es importante mencionar, que la Contraloría General de la República es una unidad organizativa, la cual actuará bajo la dirección y responsabilidad del Contralor General de la República, quien será designado de conformidad con lo previsto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en la Ley Orgánica del

Poder Ciudadano y quien, entre otras funciones, debe dictar las normas reglamentarias sobre la estructura, organización, competencia y funcionamiento de las direcciones y demás dependencias de este organismo; dirigir la actuación de ésta, con preferencia hacia las áreas de mayor importancia económica e interés estratégico nacional; presentar cada año un proyecto de presupuesto de gastos de la Contraloría, así como también ejercer la administración de personal y la potestad jerárquica, entre otras.

No obstante, para llevar a cabo las atribuciones y obligaciones antes mencionadas, el Contralor debe valerse de un proceso de planificación, el cual le permitirá alcanzar todas las metas y objetivos establecidos y así poder lograr el futuro deseado por la misma.

La Contraloría General de la República como cualquier organización, también requiere del diseño de planes estratégicos. Pues si aspira alcanzar el éxito debe disponer de estrategias claras y explícitas que guíen su acción diaria; en este sentido, es imprescindible para éstas la realización de un plan estratégico que contribuya a responder adecuadamente a los cambios en el entorno, con la finalidad de que puedan diseñar un buen sistema de control administrativo que les permita manejar la información financiera, contable y administrativa de manera confiable. Caso contrario, con la carencia de un adecuado plan estratégico, los empleados de éstas, no tendrían la guía de acción para realizar sus labores, lo que traduciría en que las mismas no logren sus objetivos trazados.

Al igual que la Contraloría General de la República, la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, debe vigilar, controlar y fiscalizar los bienes y recursos, pero en este caso, del Núcleo de Sucre, ya que ésta constituye una parte fundamental dentro de la organización. Esta Contraloría tiene como funciones principales: la vigilancia y control de actividades (financieras, presupuestarias,

administrativas, contables entre otras) que se desarrollan en ella, además tiene por objeto dar transparencia a la gestión administrativa del Núcleo de Sucre a través de las siguientes líneas de acción: detectar áreas de oportunidad, promover el fortalecimiento de los mecanismos de control, dar asesorías sobre la eficacia, eficiencia y apego a la normatividad en el desempeño de las funciones a cargo de las unidades administrativas, comprobar el apego al marco legal y a los objetivos institucionales, promover el ejercicio racional y honesto de los recursos asignados. Es por ello que, el hecho de contar con planes estratégicos claros contribuiría al logro de los objetivos establecidos al permitir que el trabajo se realice de forma eficiente y eficaz.

Como se señaló anteriormente, un plan estratégico puede ser diseñado para cualquier tipo de organización o, en su defecto, para cualquier departamento o unidad organizativa de la misma, tal es el caso de la Contraloría o Auditoría Interna, pues ésta funciona como un área que le muestra a la organización el camino a seguir, buscando siempre la eficacia, considerando el ambiente y los recursos con que cuenta la misma para así alcanzar los objetivos propuestos.

Este plan estratégico constituye una herramienta fundamental para cualquier organización; pues el mismo las ayuda a desarrollar, organizar y tener una mejor comprensión del ambiente en el cual opera, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones, además le permite propiciar el incremento de funcionarios dedicados a las actividades de control, entre otras, a través de planes de ascensos en función del desempeño efectuado. El concebir o diseñar planes estratégicos representa una gran ventaja para cualquier organización debido a que éstos son los que orientan a los empleados dentro de la actividad de la misma delimitando en dónde quieren estar y lo qué tienen que hacer para poder lograr lo planteado y así conducirla al éxito planificado. No obstante, la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no cuenta con un plan estratégico que

la oriente al logro de sus objetivos finales, tomando en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno así como sus fortalezas y debilidades.

Con base a lo anterior, se formuló la siguiente interrogante: ¿Cuál es el plan estratégico requerido para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Asimismo, se plantearon otras interrogantes, a saber:

¿Cuáles son los elementos internos de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cómo influyen los factores externos en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuál es el impacto de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuál es la formulación estratégica requerida en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuál es el proceso de implantación estratégica requerido para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuál es el proceso de evaluación estratégica requerido para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los elementos internos de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos externos que influyen en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Identificar las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar el impacto de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente
- Definir el proceso de formulación estratégica en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente
- Definir el proceso de implantación estratégica en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente
- Definir el proceso de evaluación estratégica en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

Las organizaciones en la actualidad se encuentran envueltas en un gran mundo

de cambios y adaptaciones, que se presentan con motivo de los avances que suceden en el mercado mundial; es por ello, que dichas organizaciones deben ser cada día más competitivas y estar a la vanguardia implementando planes o estrategias, que le permitan dar respuesta de forma rápida y efectiva a los cambios que ocurren dentro y fuera de ella. Ahora bien, el hecho que la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente cuente con planes estratégicos le proporcionará una base segura para el desarrollo de sus actividades, ya que éstos constituyen el pilar fundamental en la realización de las mismas, sin ellos la organización estaría envuelta en incertidumbres sin tener un rumbo claro de su situación. Por lo tanto, con esta investigación se pretendió diseñar un plan estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente que le permita la consecución de los objetivos de la misma y así pueda alcanzar el éxito deseado.

En tal sentido, la razón de realizar esta investigación radicó en el diseño de un plan estratégico que le aportará a la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente una guía práctica para su desarrollo, permitiéndole crear ideas y brindar soluciones a los cambios presentados en la misma, producto de los cambios en el entorno, procurando de esta manera, que esta unidad organizativa aproveche al máximo las ventajas que éste ofrece y la orientación que proporciona para la obtención de óptimos resultados.

1.2 Marco Metodológico

El marco metodológico “constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” (www.geocities.com).

Con base a lo anterior, se puede decir que un marco metodológico no es más

que la parte donde se expone la manera cómo se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo y, su método. Por lo tanto, este capítulo está conformado por cinco etapas: nivel de investigación, tipo de investigación, fuentes de investigación, población y muestra, técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de resultados.

1.2.1 Nivel de Investigación

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Según el Instructivo para la Elaboración de Trabajos de Grados de la Comisión de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (2006:12), establece que la investigación descriptiva “se utiliza cuando el fin de la investigación es describir el objeto estudiado, mediante sus características”.

Según Arias (1999), dependiendo del nivel de la investigación está se puede clasificar en:

- Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado; por lo que, sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.
- Investigación descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con establecer su estructura o comportamiento.
- Investigación explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación se basó en un estudio descriptivo, ya que, se caracterizó y analizó (interna y externamente) la Contraloría Interna del

Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con el fin de diseñarle un plan estratégico que le sirviera de guía o permitiera trazar el camino que debe seguir.

1.2.2. Tipo de Investigación

Arias (2006), señala que el tipo de investigación es la manera cómo se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación. Las investigaciones pueden ser: documentales, experimental y de campo.

- Documentales: es el estudio del problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo de trabajos previos, información y datos reseñados en fuentes documentales.
- De campo: es cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipulación alguna por parte del investigador.
- Experimental: es cuando se somete el objeto de estudio a determinadas condiciones o estímulos, para observar los efectos o reacciones que se producen.

Por tanto, el tipo de investigación adoptado para esta investigación fue de campo, debido a que la información respecto al tema (Plan Estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre), se obtuvo directamente del objeto de estudio de esta investigación, el cual fue la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.2.3 Población y Muestra

Según el Instructivo para la Elaboración de Trabajos de Grados de la Comisión

de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (2006:14), la población se define como: “el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis”, y la muestra como “una parte de la totalidad de los sujetos de investigación”.

Por lo tanto, para esta investigación la población, constituyó el universo de estudio y en este caso en particular estuvo representada por cuatro personas que conforman el personal que labora en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. En lo que respecta a la muestra, la misma estuvo conformada por tres personas, las cuales se seleccionaron aplicando el muestreo intencional que a juicio de Arias (2006:85), consiste en: “la escogencia de los elementos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador”. Por tanto, la muestra se tomó considerando que estas personas se constituyen en informantes claves para esta investigación.

1.2.4 Fuentes de Investigación

Según el Instructivo para la Elaboración de Trabajos de Grados de la Comisión de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (2006:14), las fuentes de investigación “es todo aquello que suministra datos o información para el estudio”.

Existen fuentes primarias, las cuales representan la información que el investigador debe recoger en forma directa, es decir, todas aquellas personas que suministran información en una investigación de campo (fuentes vivas) y, fuentes secundarias, que representan toda la información básica, contenida en soportes materiales o digitales en los que se registra y conserva información (fuentes documentales).

Con base a lo anterior, se puede decir, que en esta investigación se utilizaron los dos tipos de fuentes, ya que se requirió información tanto de las fuentes primarias como de las fuentes secundarias. Las primeras fueron recogidas a través de las personas que laboran en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente bajo la aplicación de un cuestionario diseñado para tal fin (Ver anexo N° 1) y las secundarias, por su parte, fueron obtenidas a través de libros, periódicos, trabajos de grado, información electrónica, entre otras.

1.2.5 Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información

Según Arias (2006:67), las técnicas consisten en el “procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. En el mismo orden de ideas, Arias (2006:69), define los instrumentos como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

La aplicación de técnicas conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada de manera que los datos puedan ser procesados, analizados e interpretados posteriormente; asimismo, suministran información de manera adecuada, a través de métodos para la interpretación y las operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan.

A juicio de Arias (2006:68), existen diversas técnicas, entre las cuales se encuentran: la observación (estructurada y no estructurada), la encuesta (oral y escrita) y la entrevista (estructurada y no estructurada); de igual forma, existe una gran diversidad de instrumentos, entre los cuales se pueden mencionar: lista de cotejo, escala de estimación, diario de campo, cámaras fotográficas y de video, guías de encuesta, grabador, cuestionario, guía de entrevista y libreta de notas, entre otros.

En tal sentido, las técnicas que se utilizaron en este trabajo de investigación fueron: la encuesta escrita a través de la utilización de un cuestionario. Asimismo, se utilizaron instrumentos como libreta de notas, entre otros. Para el procesamiento de la información se utilizó la clasificación y el registro, de igual modo, para llevar a cabo el análisis de la información se puso en práctica técnicas como: la deducción, análisis y síntesis que ayudaron a descifrar lo que revelen los datos que fueron recogidos.

CAPÍTULO II

PLANES ESTRATÉGICOS

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para desarrollar una investigación se toman en cuenta trabajos relacionados con el tema, tomando de ellos las conclusiones más importantes que puedan representar aportes a la misma. En el caso de investigaciones relacionadas con el plan estratégico, se encuentra la realizada por Acosta, Carlos y Guerra, Neysa (2005), titulada “Diseño de un plan estratégico para la empresa metalúrgica COMEBU, C.A”, en la cual concluyen que, a pesar de que la empresa se encontraba en una posición geográfica estratégica, no había implementado ningún tipo de plan para acrecentar la demanda de su producto.

Por su parte, Elka Malavé R, (2001), en su trabajo de investigación titulado “Planificación Estratégica para la Comisión Panamericana de Normas Técnica (COPANT)”, llegó a la conclusión de que la atracción especial de cualquier enfoque gerencial consiste en la expectativa de que mejorará el desempeño de la organización. El proceso de planificación estratégica, trata de la formulación, ejecución y evaluación de planes, esta expectativa es más acentuada. Las actividades de planificación estratégica están encaminadas a mejorar las capacidades para la prevención de problemas en una organización.

Asimismo, Carlos Alonso e Idalxis Díaz (2009), investigaron acerca de “La ética en los planes estratégicos de las organizaciones”, concluyendo que el papel que juega la ética en los planes estratégico es fundamental para los mismos, pues al formularlos, implementarlos y evaluarlos de manera ética y responsable se está

contribuyendo con un propósito que traspasa las fronteras de los negocios, un propósito humanístico, enmarcado en los principios éticos y bioéticos.

2.2 Organizaciones

Las organizaciones deben estar diseñadas de manera que sean perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la impresión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa, permitiendo de esta manera que haya una excelente coordinación y control.

Para Esteves (1996:464), la organización se denomina como:

El conjunto de partes u órganos internos de una institución o empresa para cumplir eficientemente sus objetivos. En este aspecto, la función básica de la dirección empresarial será la de realizar la división y distribución del trabajo entre personas y elementos, complementada por las de coordinación y control.

De igual forma, Chiavenato (2003:7) establece que una organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla”. Una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común. En tal sentido, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

Las organizaciones dentro de la sociedad constituyen sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los seres humanos, en otras

palabras, son un cúmulo de componentes que interactúan entre sí para lograr objetivos bien definidos.

Las organizaciones presentan ciertas características entre las cuales se encuentran:

- Complejidad: las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y la horizontal existentes en las mismas.
- Anonimato: el énfasis se hace en las tareas u operaciones, no en las personas; importa que la actividad se realice, no quien la ejecuta.
- Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación: no obstante, el ambiente impersonal o despersonalizado, las grandes organizaciones tienden a formar grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.
- Estructura personalizada no oficiales: configuran la organización informal paralela a la organización formal.
- Tendencia a la especialización y proliferación de funciones: pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
- Tamaño. característica determinante de las grandes organizaciones: el tamaño está dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

Las organizaciones son unidades sociales que persiguen objetivos específicos, su razón de ser es servir a esos objetivos. Por tanto, para ellas, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Estos objetivos dentro de la organización cumplen diversas funciones; tales como:

- Señalar la orientación que la empresa debe seguir y establecer directrices para las actividades de los participantes.
- Constituir una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa.
- Servir como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como las que no pertenecen a ellas, puedan comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y rendimiento.
- Servir como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos incluso de sus miembros.

Ahora bien, como cada uno de los objetivos de la organización cumplen diversas funciones, las mismas son agrupadas considerando el grado de participación en el logro de los objetivos o fines de la entidad, pero considerando el tamaño y característica de dicha organización (Andarcia y Márquez, 2009).

En el mundo empresarial existen diversos tipos de organizaciones, ya que estos tipos pueden variar, por el tamaño, características, estructura y objetivos que contengan una organización. Según Chiavenato (2009), se pueden mencionar:

- Organizaciones según sus fines, es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Éstas, a su vez, se dividen en: organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro.
- Organizaciones según su formalidad, es decir, según tengan o no estructuras definidas para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas organizaciones se dividen en: organizaciones formales (organización lineal, organización funcional, organización línea-staff y comités) y organizaciones informales.

- Organizaciones según su grado de centralización, es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Estas organizaciones se dividen en: organizaciones centralizadas y organizaciones descentralizadas.

En cuanto a los niveles organizacionales, Gómez (1994), señala tres niveles, tales como: directivo, corporativo y operacional.

- Nivel directivo: concierne a la dirección la facultad para formular los planes y programas estratégicos, así como los esquemas que relacionen la planeación del mediano plazo con los programas operativos anuales del corto plazo. Igualmente, le corresponde a la dirección, las funciones de coordinación y control de las actividades generales de la organización, y de acuerdo con la magnitud y naturaleza de la misma, se pueden establecer los niveles de decisión en: una asamblea de accionistas, consejo de administración y dirección o gerencia.

En este nivel se encuentran las unidades funcionales encargadas de la toma de decisiones dentro de la organización.

- Nivel operativo: en este nivel se debe responder a los fines de la empresa; es decir, debe ajustarse la estructura a las necesidades y características de la organización desde el punto de vista de los costos para producir y vender. Debe partirse de la integración de unidades básicas para las funciones de producción y ventas. En esta área se deben relacionar las funciones que intervengan en los procesos para la elaboración de productos.
- Nivel corporativo: concentran las funciones de apoyo. Si bien es cierto que en este nivel se agrupan las funciones de administración y en algunas ocasiones las de tipo normativo, corresponde también el manejo de la información necesaria para la toma de decisiones. Son actividades de este tipo las de contabilidad, estadística o presupuesto, personal y finanzas. En este nivel, compete al área de

finanzas, la obtención y administración de recursos, o lo que es lo mismo que el control y financiamiento de las actividades de producción y venta de un servicio o un producto.

Por su parte, la página web (<http://www.monografias.com>), señala que los niveles de la organización son:

- Nivel estratégico o corporativo: el mismo corresponde a la cúspide de la pirámide organizacional, a la cual le incumbe, aunque no en términos exclusivos, pero si en lo fundamental, el establecimiento y manejo de las estrategias de la organización y la filosofía de gestión.
- Nivel funcional-coordinativo o táctico: al mismo le corresponde en términos fundamentales desagregar, por área funcional, los principios o máximas particulares que en la estrategia se indican y, a su vez, desarrollarlos en forma concreta, indicando las acciones y metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada oportunidad definida por la estrategia en el tiempo y en el espacio.
- Nivel operativo: ejecuta o realiza las actividades y tareas en forma rutinaria, que al realizarlas, permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan al logro de los objetivos estratégicos.

En tal sentido, la planificación estratégica tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización, ayudar a los gerentes a desarrollar nuevas actitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro, acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad, eliminar personas ineficientes y procedimientos inadecuados, concentrar los recursos en asuntos importantes, guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de las actividades, desarrollar una mejor coordinación interna de actividad.

2.3 Estrategias

Para que las organizaciones desarrollen de manera eficiente y eficaz su gestión con la finalidad de alcanzar su misión y visión deben disponer de ciertas herramientas para lograr las mismas, entre ellas las estrategias, las cuales representan acciones alternas, que tratan de resolver problemas dentro de una organización y, definen una base continua para enfocar ajustes hacia propósitos que se desean concebir.

Las estrategias provienen del ámbito militar, el antiguo concepto de estrategia en ese campo era: la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En 1944 este concepto es introducido al campo empresarial por Von Newman y Morgerstern (Ronda, 2009), con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea fundamental es la competencia. La estrategia en el ámbito empresarial se puede definir como: la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo.

Una estrategia puede ser definida como la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización y como el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbres (Francés: 2006).

García y Velasco (2008:21), establecen que las estrategias “son cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa”.

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse (Mintzberg y Quinn, 1993).

- Estrategia como plan: es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.
- Estrategia como táctica: es una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.
- Estrategia como pauta: la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- Estrategia como posición: la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- Estrategia como perspectiva: consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

En resumidas cuentas, las estrategias son vías de acción que le permiten a una organización alcanzar un futuro deseado, tomando en cuenta todos los recursos que se requieran y se encuentren en la organización, para tener óptimos resultados y de esta manera sirvan de guía en el camino a seguir.

Ahora, la estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surgen de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización y la lleva a adoptar una posición singular y viable basada en sus

capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos; no tratan de dibujar exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Ahora bien, las estrategias se pueden clasificar en (www.monografias.com/trabajos11/.../modinteg.shtml):

- Estrategias ofensivas: tienen como propósito la consolidación de la organización en el mercado, y dentro de ella se encuentran: las estrategias de concentración, las estrategias de diversificación concéntrica, las estrategias de integración vertical, las estrategias de operaciones conjuntas y las estrategias de innovación.
- Estrategias defensivas: estas estrategias buscan la anticipación a los obstáculos que pueden impedir el cumplimiento de sus funciones y dentro de ellas se encuentran: las de reducción de oraciones o servicios, desinversión, recuperación, alianzas.
- Estrategias genéricas: se orientan a la consideración de todas las áreas básicas y generales de la unidad o sistema. Están dirigidas a todas las unidades estratégicas de negocios, es decir, señalan la dirección por áreas globales. En estas estrategias se pueden mencionar elementos como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, entre otras.
- Estrategias concéntricas: son aquellas estrategias que afectan a toda la organización, debido a los cambios del mundo actual, los cuales tienen incidencia en el entorno empresarial.

Por su parte, García y Velazco (2008), establecen que las estrategias pueden ser:

- Estrategias externas: las externas se establecen para reflejar los movimientos de la competencia, acciones gubernamentales o el descubrimiento de oportunidades.
- Estrategias internas: se refieren a asuntos dentro de la empresa, como una reorganización para modificar la forma de dirigir al personal y mejorar su funcionamiento.
- Estrategias materiales y humanas: la mayoría de las estrategias están relacionadas con los recursos materiales, pero también pueden ser relativas a la utilización de los gerentes, de los jefes, auxiliares u otros empleados.
- Estrategias maestras o corporativas: se formulan en las oficinas centrales y en las divisiones se formulan las estrategias divisionales, que se basan y se subordinan a las estrategias corporativas.
- Estrategia funcional: esta clasificación toma como base el área y la forma en cómo desarrollaran su actividad, siendo:
 - Estrategia de crecimiento: una empresa puede crecer por medio de una expansión dentro de nuevos mercados incluyendo los extranjeros, adquiriendo otras empresas o participando en una industria que está en la parte inicial de su crecimiento.
 - Estrategia del producto: se utiliza este tipo de estrategias para el desarrollo de nuevos productos, concentrando sus esfuerzos de investigación en aquellas líneas de productos que tienen el más alto índice potencial. Las empresas tienen un principal interés en esta estrategia porque depende de que sus productos tengan la más alta calidad, seguridad y buen funcionamiento.

- Estrategia de mercado: el campo de estrategia de mercado incluye los canales de distribución, servicios de mercado, precios, ventas, publicidad, investigación de mercado, selección de mercado, entre otras. Por ejemplo, algunas estrategias para fijar el precio son: obtener tantas ganancias como sea posible y tan rápido como se pueda, establecer precios que desanimen la entrada del competidor, establecer un precio que produzca una tasa de interés regular y determinar un precio con la que se gane la aceptación rápida del producto.
- Estrategias financieras: la estrategia dará buenos o malos resultados dependiendo del grado en que afecten la posición financiera de una empresa. Estas estrategias pueden incluir áreas como: ventas de activos materiales (propiedad, planta y equipo) fijos no deseados, extensión de créditos a clientes, obtener fondos con financiamiento externo u obtención y asignación de recursos financieros.

Asimismo, Thompson y Strickland (2004), señalan que las estrategias se clasifican en:

- Estrategia de fusión y adquisición: son estrategias orientadas especialmente en situaciones en las que las alianzas y la sociedad no son suficientes para suministrar la dirección a las capacidades, a los recursos y a la organización. Esta estrategia permite una integración total o parcial de los entes, además de proporcionar un mejor control y soberanía.
- Estrategia corporativa: es la guía general para una organización donde prevalece la diversificación. La estrategia corporativa se pone de manifiesto cuando la organización pretende establecer líneas de negocios con otras organizaciones.
- Estrategia de negocio: esta estrategia está orientada al cómo desarrollar una

posición competitiva más eficaz a largo plazo en aspectos de negocios.

- Estrategia funcional: son las guías de acción administrativas diseñadas para tratar actividades y operaciones funcional dentro de la organización, así como producción, investigación, finanzas, entre otros. En una organización se hacen necesario tantas estrategias funcionales, como departamentos funcionales posea la estructura.
- Estrategia de operación: corresponde a las guías administrativas para las unidades de primera línea de la jerarquía de la organización y la vía y la forma de desempeñar estratégicamente actividades significativas.

En las organizaciones las estrategias son realizadas por la alta gerencia, pero el resto de los niveles deben realizar planes de acción que conlleven a alcanzar las estrategias formuladas por la alta gerencia, con la finalidad de que los planes establecidos en cada uno de esos niveles contribuyan con el logro de los objetivos organizacionales. Los niveles de la estrategia según Stoner y Freeman (1994), pueden ser:

- Estrategia a nivel corporativo: esta estrategia se formula especialmente para aquellas organizaciones que tienen más de una línea de negocios, ésta va a determinar el rol que habrá de cumplir cada una de las empresas que integran la organización. También, en este nivel, la estrategia pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿en qué negocio o negocios se debe incursionar?
- Estrategia a nivel de negocios: en este nivel la estrategia intenta determinar cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios, en pocas palabras, la estrategia es formulada para alcanzar las metas de esa entidad o negocio en especial.
- Estrategia a nivel funcional: son las estrategias que se formulan para tratar de cumplir con las metas de los departamentos o unidades funcionales de una

empresa. Estas se realizan tomando en cuenta cómo respaldar a la estrategia a nivel de negocios y ésta, a su vez, ayuda a formular la estrategia a nivel corporativo.

2.4 Planes Estratégicos en las Organizaciones

Así como las estrategias representan herramientas en las organizaciones, los planes también cumplen esta función, ya que representan una especie de guía que orienta en el logro de los objetivos. Básicamente, éstos representan las metas que deben ser alcanzadas una vez que fueron propuestas por la alta gerencia, ya que los planes se definen como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. En muchos casos, se pasa de la implementación de un plan a uno de mayor impacto como lo son los planes estratégicos, ya que éstos toman en cuenta la formulación de los objetivos.

2.4.1 Definición de Planes

Los planes son definidos como un documento en qué constan las cosas que se pretenden hacer y forma en qué se piensa llevar a cabo. Un plan es una intención o un proyecto, básicamente es un modelo que se elabora antes de realizar una acción.

Para Robbins y Coulter (2005:160) son “documentos en los que se explican cómo se van a alcanzar las metas y, por lo regular se designa la asignación de recursos, tiempo, y asignaciones necesarias para concretar los objetivos”. Los planes en una organización serán la guía o el mapa a seguir para lograr lo planificado.

Ahora bien, se puede decir, que los planes representan una herramienta para la organización, que establecen las actividades que se deben realizar para el logro de sus

propósitos.

Es importante señalar, que existen diversos tipos de planes que pueden emplearse dentro de la organización; al respecto, Thompson y Strickland (2004), indican:

- Planes operacionales: son aquellos que especifican detalles de cómo deben lograrse los objetivos globales, son planes que tienden a cubrir periodos cortos (planes mensuales, semanales), asumiendo la existencia de objetivos.
- Planes estratégicos: son aquellos que abarcan a toda la organización, establecen objetivos globales y colocan a la organización en términos de su ambiente. Tienden a cubrir periodos extensos (cinco años) e incluye la formulación de objetivos.
- Planes a corto plazo: son aquellos que cubren periodos menores a un año.
- Planes a largo plazo: son aquellos que se extienden más allá de los cinco años.
- Planes específicos: son aquellos que tienen objetivos definidos con claridad y no dejan lugar a una libre interpretación (no hay problemas con los malos entendidos).
- Planes direccionales: son planes flexibles e identifican las directrices generales.
- Proporciona el enfoque, pero no encierra a objetivos específico. Curso determinado de acción.

2.4.2 Definición de Planes Estratégicos

Todas las organizaciones públicas o privadas, con/sin ánimo de lucro, necesitan trazar y ejecutar un plan estratégico. Se convierte en la hoja de ruta indispensable para gestionar eficazmente la estrategia y de esta forma poder alcanzar la visión

organizacional o corporativa.

Los planes estratégicos según Thompson y Strickland (2004:20), son “una declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo, y a la estrategia frente a las situaciones interna y externa de la organización”.

Es un paso esencial que debe tomar en cuenta cualquier organización prudente y responsable. Éste, que se deriva de una buena planeación estratégica, ayuda a que la organización desarrolle, organice y haya una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

En líneas generales, un plan estratégico consiste en llevar a cabo una serie de pasos, los cuales conducen al logro de los objetivos de la organización, entre ellos se encuentran: análisis y diagnóstico de la situación, declaración de objetivos corporativos, estrategias corporativas, planes de actuaciones, seguimiento y evaluación. Establece las cifras que deben alcanzar las organizaciones, describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir e indica los plazos de los que dispone la organización para alcanzar esas cifras.

2.4.3 Características de los Planes Estratégicos

En la preparación y ejecución de los planes estratégicos, es necesario tomar en cuenta que los mismos cumplan con lo que la organización requiere de ellos; por lo tanto, un plan estratégico organizacional debe poseer las siguientes características (<http://www.gestiopolis.com>):

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.

- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

La puesta en marcha de un plan estratégico en la organización le permite definir y enfocar el objetivo de la organización haciendo uso de información y análisis adecuados, puede usarse como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con inversionistas y bancos, así como también puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades del proceso de planificación, entre otras.

2.4.4 Contenido de los Planes Estratégicos

Un buen plan debe contener la siguiente información (<http://www.gestiopolis.com>):

- Resumen ejecutivo: ofrece una impresión general del proyecto, contiene los datos claves y los resalta, debe aportarle al lector todos los elementos relevantes.
- Descripción de la estrategia y lo que se desea cubrir: el plan estratégico debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir y la propuesta de solución que no es más que lo que se piensa desarrollar.

- Equipo directivo: los inversores creen más en personas con experiencia o que conozcan muy bien el negocio, además se interesan por el compromiso de cada miembro que trabaja en el desarrollo del proyecto.
- Análisis del mercado: debe identificar el mercado, dimensionarlo, segmentarlo, ponerlo en dimensión geográfica, analizar la competencia y los posibles nuevos entrantes, no sólo competidores directos sino sustitutos y complementarios.
- Cronograma: muestra una planeación realista del proyecto, define la ruta crítica y los hitos del mismo.
- Análisis DOFA: identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, cómo potenciar los aspectos positivos y cómo desarrollar estrategias para contrarrestar los negativos.
- Financiamiento: es un punto clave, debe ser un análisis detallado de la situación financiera del negocio, incluye las necesidades de financiamiento, los resultados esperados, las fuentes posibles de financiamiento y los estados y ratios financieros generalmente usados. Además, puede incluir una valoración inicial del negocio a través de flujos de caja descontados. Si lo que se busca es capital de riesgo se deben proponer alternativas de "salida" a los inversionistas.

2.4.5 Ventajas de la elaboración de Planes Estratégicos

La elaboración de un plan estratégico le traerá a la organización como ventajas (<http://www.myownbusiness.org>):

- El plan estratégico, definirá y enfocará el objetivo de la organización haciendo uso de información y análisis adecuados.
- La organización puede usarlo como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con inversionistas y bancos.

- El plan estratégico puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades del proceso de planificación.
- El plan estratégico sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar las metas organizacionales y la forma de conseguirlas debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.
- Permite imaginar ideas, soluciones y resultados, sin embargo es más importante tener en claro cómo transformarlas en realidad.
- Con la elaboración y aplicación de un plan estratégico, se asegura de que la organización tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.
- Se crea una imagen que permita identificar necesidades, así como prever problemas de recursos y su asignación en el tiempo, teniendo como consecuencia un ahorro.

2.4.6 Proceso para el Desarrollo de un Plan Estratégico

Para iniciar el desarrollo de un plan estratégico, se debe tener bien claro lo qué es y lo qué se quiere conseguir. Para llevar a cabo el establecimiento de planes es necesario cubrir tres etapas:

2.4.6.1 Formulación de los Planes Estratégicos

Como parte de la formulación en la organización, la administración necesita identificar que premisas del entorno interno y externo se deben mantener para que el plan estratégico conduzca a un desempeño eficaz. Cuando los administradores creen

que pueden ocurrir cambios importantes, es especialmente útil la formulación, para desarrollar un conjunto de variables, que permita a los responsables de formular y evaluar los planes estratégicos, detectar tales cambios.

Para la formulación de planes estratégicos es necesario que el director ejecutivo posea un mapa conceptual de las relaciones que guardan entre si acciones, contextos y desempeño. El director debe entender las fuentes reales del desempeño, así como las amenazas y oportunidades que implican los cambios dentro y fuera de la organización, y saber cómo puede cambiar el curso en respuesta a dichas amenazas y oportunidades.

La formulación consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico. Estos planes son el resultado de analizar las opciones estratégicas y dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión.

En esta etapa se trata de enfrentar en conjunto las amenazas y oportunidades del medio ambiente con el conjunto de fortalezas y debilidades de la organización, y establecer entre ambos conjuntos las conexiones lógicas a partir de las cuales se formularán las metas estratégicas potenciales.

El proceso de formulación de estrategias tiene, a su vez, algunos elementos que se deben considerar a la hora de concebir un plan estratégico, como lo son: misión, medio ambiente, diagnóstico interno de la organización, fortalezas, debilidades y la matriz DOFA.

Las principales subactividades de la formulación de las estrategias incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se

desarrolla la organización, así como el atribuir una estimación del riesgo en cada una de las opciones. La formulación requiere, asimismo, de la consideración de qué opciones prefieren tanto el ejecutivo en jefe, como sus subordinados inmediatos, muy aparte de las consideraciones económicas.

Sin embargo, es importante señalar que hay factores que pueden afectar las decisiones de formulación de estrategias, como las actitudes con respecto al riesgo, la preocupación por la responsabilidad social y los valores personales; sin embargo, las organizaciones deberán permanecer en la mayor objetividad posible. La mayoría de las organizaciones pueden darse el lujo de seguir una o varias estrategias, y no es necesario cambiarlas a cada momento mientras la empresa esté logrando sus objetivos.

2.4.6.2 Ejecución de los Planes Estratégicos

Después de la formulación de un plan estratégico, la segunda etapa en el proceso de planificación estratégica es la ejecución o implantación, es decir, traducirlas en acciones concretas, la cual consiste en la movilización tanto de empleados como de gerentes para llevar a cabo los planes estratégicos ya formulados por medio de tres actividades esenciales: fijación de metas, fijación de políticas y asignación de recursos. Una vez que se haya elegido el plan estratégico los pasos finales para su establecimiento son la comunicación y la implementación. La forma como se hace esto en la práctica varía, pero tiene poco sentido desarrollar un plan, ¡si la gente responsable de llevarlo a efecto no sabe que es!

Es un error y un error común presuponer que la lógica del plan será tan obvia para quienes llegarán a conocerlo de segunda mano, como para quienes lo formularon. Los administradores que participan en un plan estratégico, a veces únicamente presentan a grandes rasgos las implicaciones operacionales del mismo, a

quienes deben ponerla en práctica, en vez de darle una visión global.

Como resultado, las demás personas en la organización tendrán una escasa comprensión de las implicaciones de las decisiones que toman. Desconocerán cuando una acción va en contra del plan estratégico existente, cuando comunicar información importante para evaluar o como respaldar eficazmente el esfuerzo de otras personas en la organización.

Con frecuencia, se considera que la ejecución de estrategias es el paso más difícil en el proceso de planificación estratégica, debido al hecho de que requiere de disciplina, consagración y sacrificio. Esta ejecución se realiza mediante un proceso operativo, ya que, las metas y políticas deben fijarse y los recursos asignarse a toda la organización

La ejecución de los planes estratégicos busca lograr los resultados deseados de la empresa ya planteados en la formulación de estrategias; por lo que, se hace necesaria una estructura organizacional dispuesta para el desempeño eficiente de las tareas requeridas. Esta etapa produce gran impacto en todos los miembros de la organización, debido a los cambios que se pondrán en práctica y a la presión que ejerce el hecho de que se comprometen una parte significativa de los recursos de la organización para alcanzar los objetivos planteados.

Mientras la formulación de estrategias requiere buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, la ejecución, por su parte, necesita de habilidades. La formulación ocurre principalmente en los niveles gerenciales de una organización, mientras que la ejecución incluye todos los niveles jerárquicos de la misma.

En este punto del proceso, la ejecución de los planes estratégicos afecta todas las esferas de la organización, causando un gran impacto en todas las áreas

funcionales de la misma, reflejando la necesidad de cambios en el área funcional empresarial con respecto a la ejecución de nuevas estrategias. En fin, en esta etapa, todos los grupos de interés necesitan saber que el plan estratégico se está implementando y estar de acuerdo en apoyar dicho proceso.

2.4.6.3. Evaluación de los Planes Estratégicos

El paso siguiente es la evaluación; para ello hay que verificar que la lógica de dicho plan sea convincente. Para lograrlo es necesario evaluar si los activos estratégicos internos de la organización y la forma como están organizados son adecuados para el plan que se persigue y si el mismo explota las oportunidades y reduce las amenazas en el ambiente externo de la organización.

Se debe realizar una evaluación interna, la cual se basa en la determinación de sus activos estratégicos. Un plan estratégico exitoso se basa en la ventaja posicional de la organización, en su capacidad o en ambas cosas. Para que la misma tenga éxito con su plan actual, sus rivales deben ser incapaces de imitar sus capacidades y las barreras a su ventaja competitiva deban permanecer intactas.

Por otra parte, también se debe llevar a cabo una evaluación externa para determinar en donde está situada la organización y el ramo de industrias con la cual compite. También se evalúa la naturaleza y la intensidad de la competencia en la industria y la forma en que tal competencia podría estar cambiando. Comprender en donde está la industria en su ciclo de vida resulta útil al igual que buscar otros cambios en el ambiente externo.

El análisis de escenarios ayuda a los administradores a capturar efectos de la incertidumbre al construir un número manejable de futuros posibles. Los administradores pueden entonces evaluar el ajuste que el plan actual tenga con cada

escenario.

Ahora bien, es importante señalar que sin un proceso de evaluación, no puede ser formulado un plan estratégico, ni tampoco ajustarse a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo, o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión. La evaluación de los planes estratégicos constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una organización.

Esta fase, consiste en medir los resultados obtenidos durante la ejecución de los planes estratégicos. En este nivel el control juega un papel importante y constituye el primer paso para la nueva planificación o, por lo menos, el medio para la corrección de lo planteado a través de la retroalimentación.

Dicha retroalimentación está condicionada por la posibilidad de conocer los efectos que la toma de decisiones genera en el logro de los objetivos planteados. De tal manera, es imprescindible que haya una buena comunicación en el proceso de evaluación y control, puesto que esto orienta a la organización en torno al rumbo de la misma.

La evaluación de los planes estratégicos está compuesta por tres actividades: análisis de los factores internos y externos subyacentes que forman las bases de las estrategias presentes; medición del desempeño organizativo y la realización de acciones correctivas. Ésta puede ser una tarea compleja y sensible. El énfasis exagerado en la evaluación de estrategias puede ser costoso y contraproducente. A nadie le gusta ser evaluado de forma muy estricta.

El fundamento principal que persigue la evaluación de los planes estratégicos es la información de retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que sobre la información sobre la cual se basa.

Las actividades que conforman la evaluación son adecuadas para organizaciones de todo tipo. Ésta debe realizarse de manera continua y no al final de periodos específicos de tiempos o después que suceden los problemas.

2.4.7 Modelos para la Formulación de un Plan Estratégico

Luego de haber determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la organización debe utilizar uno o varios modelos que le sirvan para analizar el efecto que éstas producirán en la misma, con el fin de determinar cuál es la de mayor impacto dentro de la organización. Entre los modelos se encuentra:

2.4.7.1 Modelo de Administración Estratégica de Fred David (2008).

Este modelo no garantiza el éxito, pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias. El modelo muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica. El punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estrategias e, incluso, pueden dictar un curso concreto de acción.

Según David (2008), toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aún cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de hacia dónde va encaminada la organización puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la misma.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo, el cambio

sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes así que el proceso de la administración estratégica no termina jamás. Éste, no se divide con tanta nitidez ni se ejecuta con tanta claridad como sugiere el modelo de la administración estratégica. Muchas organizaciones sostienen juntas semestrales formales a efecto de revisar y actualizar la misión de la empresa, sus oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, estrategias, objetivos, políticas y resultados y, por lo general, las juntas se llevan a cabo fuera de las instalaciones de la empresa y se llaman "retiros" (www.gestiopolis.com).

La idea de sostener las juntas periódicas para la administración estratégica fuera del centro de trabajo es que con ellas se fomentará la creatividad y la iniciativa de los participantes.

Por su parte, García y Velazco (2008), señalan que el modelo de Fred David, se basa en las siguientes etapas: formulación de la estrategia, ejecución de la estrategia, evaluación de la estrategia.

- Formulación de estrategias: para poder formular las estrategias se requiere identificar la misión que tiene la empresa, objetivos y tácticas que utiliza, todo esto antes de realizar el proceso de planificación estratégica, que inicia con una auditoría externa para identificar las amenazas y oportunidades. Después, David (García y Velazco, 2008) propone realizar una auditoría interna para identificar las debilidades y fortaleza; con esta información, no hay que fijar la nueva misión de la empresa.

La segunda parte del marco analítico para la formulación de la estrategia, está enfocada en la generación de tácticas factibles. La tercera etapa es la fase llamada de las decisiones, la cual se lleva a cabo con la técnica denominada,

matriz cuantitativa de planificación estratégica. En esta matriz se utiliza información de la etapa 1 para evaluar las estrategias que se obtienen en la etapa 2, aclara (David, 2008) que no se puede perder de vista. Que los resultados que arrojen las técnicas, se les debe utilizar aplicando el criterio de los conocedores de la planificación y de la empresa.

- Implementación de la Estrategia: la formulación exitosa de la estrategia no garantiza la implementación exitosa de la misma. ¡Siempre es más difícil hacer algo (implementación de la estrategia) que decir lo que se va hacer (formulación de la estrategia)! (David, 2008), aunque enlazada de forma intrincada, la implementación de la estrategia es fundamentalmente diferente de la formulación.

La implementación de la estrategia varía sustancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones. Implementar las estrategias requiere acciones como la modificación de los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios de la organización, el desarrollo del presupuesto financiero, entre otros. Estos tipos de actividades, obviamente, difieren mucho de las operaciones de manufactura, de servicios y gubernamentales.

En todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, la transición de la formulación a la implementación de estrategias requiere de un traspaso de responsabilidad de los estrategas a los gerentes de división y funcionales. Los problemas en la implementación, según Fred David (2008); “pueden surgir por este cambio de responsabilidades, especialmente si las decisiones de la formulación de la estrategia llegan de manera sorpresiva a los gerentes del nivel medio y bajo”.

Los principales temas en la implementación de la estrategia incluyen el

establecimiento de los objetivos actuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente de la organización, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de retribuciones e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la estrategia, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, entre otros.

Para David (2008), los gerentes y los empleados de toda la organización deberían participar directamente y desde el principio en las decisiones de la implementación de las estrategias. Su función en ese proceso debería basarse en su participación anterior en las actividades de la formulación de la estrategia.

- Evaluación estratégica: las estrategias mejor formuladas y mejor implantadas se vuelven obsoletas conforme cambia el ambiente interno y externo de la empresa. Es esencial, por lo tanto, que los estrategas revisen, evalúen y controlen sistemáticamente la implementación de las estrategias.

La evaluación de la estrategia es un cometido complejo y delicado. Demasiado énfasis en la evaluación de las estrategias con frecuencia resulta caro y contraproducente. “¡A nadie le gusta ser evaluado muy de cerca!” (David, 2008) Cuanto más intenten los directivos evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrán. Pero muy poca o ninguna evaluación genera problemas aún peores. La evaluación estratégica es esencial para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos.

Ésta es muy importante, porque las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos en los que factores claves externos e internos a menudo cambian rápida y drásticamente. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

- Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa.
- Comparar los resultados esperados con los resultados reales y

- Tomar acciones correctivas para asegurarse que el desempeño va de acuerdo con los planes.

El modelo de Administración Estratégica de David (2008) se puede visualizar mejor en la figura N° 1.

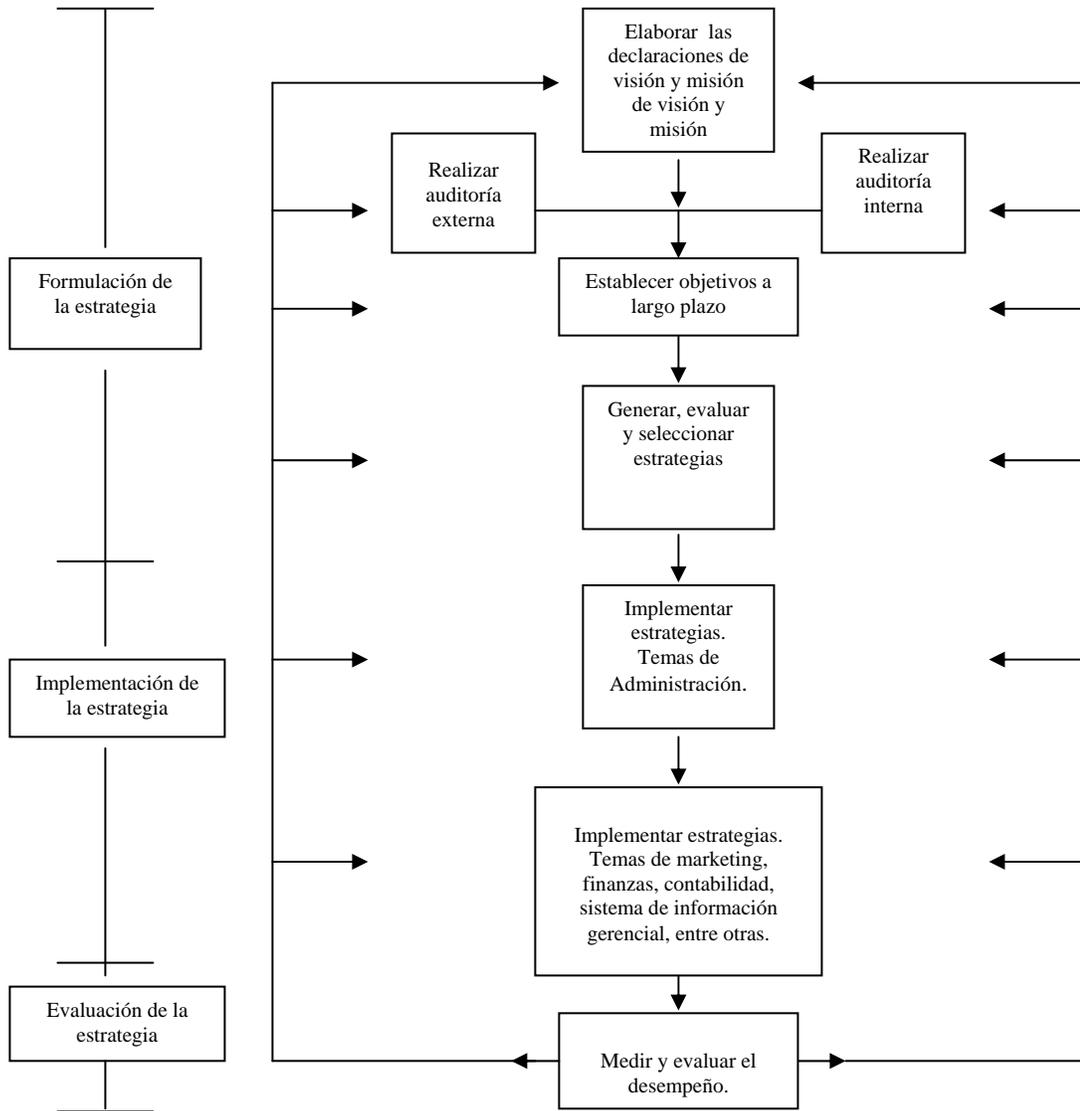
2.4.7.2 Modelo de Thompson y Strickland

Thompson y Strickland (2004), desarrollaron varios modelos de la gerencia estratégica. Según estos autores la gerencia estratégica es un proceso en curso: "nada es final y todas las acciones y decisiones anteriores están conforme a la modificación futura."

Este proceso consiste en cinco etapas:

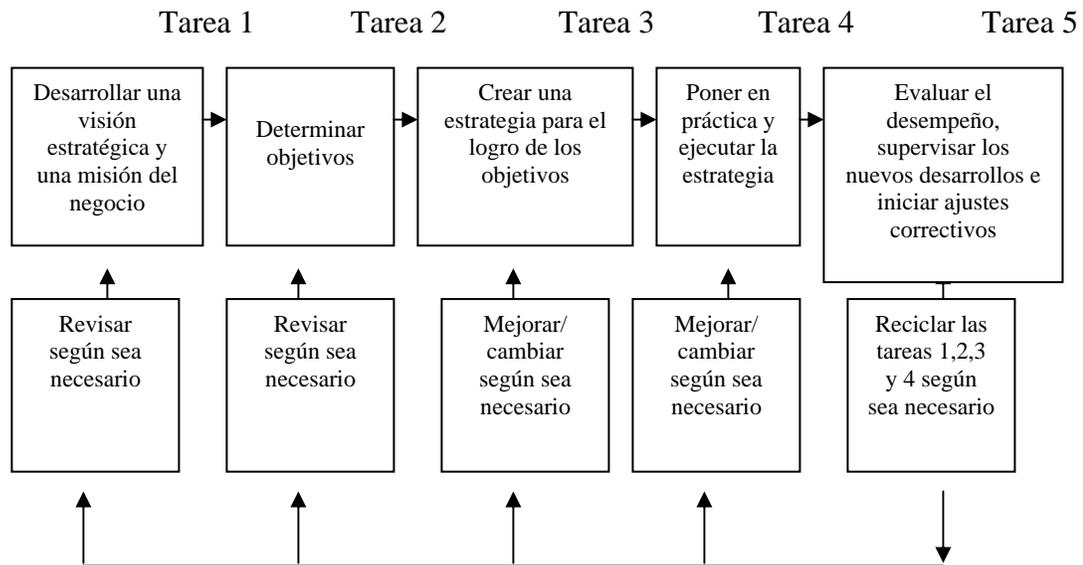
- Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de donde la organización necesita ser dirigida, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en esta el sentido de una acción con un propósito determinado.
- Determinar objetivos, es decir, convertir la visión en objetivos específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
- Hacer una estrategia, con el fin de lograrlos resultados deseados.
- Poner y ejecutar la estrategia elegida eficientemente y con eficacia.
- Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión a largo plazo, los objetivos, las estrategias, o la puesta en práctica en vista de la experiencia real, de las condiciones que cambian, de las nuevas ideas, y de las nuevas oportunidades (ver figura N° 2).

Figura N ° 1. Modelo de Administración Estratégica de Fred David.



Fuente: David. 2008. Pág 59.

Figura N° 2. Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica



Fuente: Thompson y Strickland. 2004. Pág 7.

Thompson y Strickland (2004) sugieren que la visión y los objetivos de la organización se combinen para definir "cuál es nuestro negocio y cuál será la voluntad de él" y "qué ahora hacer" para alcanzar las metas de la organización. En general, este modelo destaca las relaciones entre la visión de la organización, sus objetivos largos y de corto alcance, y su estrategia.

2.4.7.3 Proceso de Administración Estratégica en Cascada de Humberto Serna.

Para Serna (1999:26), el modelo de Administración estratégica presentado, parte del supuesto que el proceso es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa.

Éste se inicia al nivel superior de la organización (planificación corporativa) en

el cual se definen los principios corporativos, los valores, visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta planificación macro, a largo plazo es mucho más estable y con una participación limitada a los niveles superiores de la organización. La planificación corporativa se soporta en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Éstos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

Por ello, en un proceso de planificación estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y, por tanto, su punto de partida. El objetivo básico de esta planificación es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

El segundo nivel lo integran las entidades estratégicas de negocio (planificación funcional). En este nivel se definen la misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción. La planificación estratégica funcional, se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales. Cada unidad funcional o estratégica debe realizar su propia planificación estratégica.

En consecuencia, las unidades de finanzas, mercadeo, administración, recursos humanos, producción, informática, entre otras, deben formular su propio plan estratégico. Las unidades estratégicas involucradas en este proceso dependen claramente de la estructura organizacional de cada organización.

Ahora bien, Serna (1999), señala que cada unidad debe:

- Realizar un diagnóstico estratégico.
- Elaborar el DOFA.
- Realizar el análisis de competencia.

- Efectuar el análisis de vulnerabilidad.
- Formular la visión del área funcional.
- Formular la misión del área funcional.
- Establecer los objetivos del área funcional.
- Evaluar las opciones estratégicas.
- Definir los proyectos funcionales.
- Establecer las estrategias básicas y sus responsables.
- Preparar el plan de acción para cada estrategia básica.
- Elaborar el presupuesto estratégico de su área funcional.
- Difundir el plan estratégico funcional, dentro de su área y a nivel corporativo siguiendo la metodología en cascada.

El tercer nivel lo componen las unidades administrativas (planificación operativa), en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional. La planificación operativa ocurre, como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dicha. Aquí se incluyen áreas tales como: contabilidad, servicios de mercadeo, ventas, entre otras, las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales.

Estas unidades estratégicas operativas deberán, por tanto:

- Realizar un diagnóstico estratégico el cual se incorpore en el diagnóstico estratégico funcional.
- Definir clara y explícitamente su misión. Esta le dará dirección a las

actividades que realice cada unidad.

- Establecer sus objetivos. Estos han de ser el medio para alcanzar los objetivos funcionales y corporativos.
- Realizar un detallado plan de acción.

La planificación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso con el fin que éste se dinamice y definan los ajustes y acciones que un momento dado requieran. Se integra así, un sistema de interrelaciones que hace de la planificación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible, y ampliamente participativo (ver figura N° 3).

Definido el plan estratégico, y antes que sea implantado, debe ser difundido a toda la organización. La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Las personas solo pertenecen a lo que conocen.

La difusión del plan debe realizarse en cascada, al igual que la formulación. Así, se consolidará el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitara la monitoria estratégica.

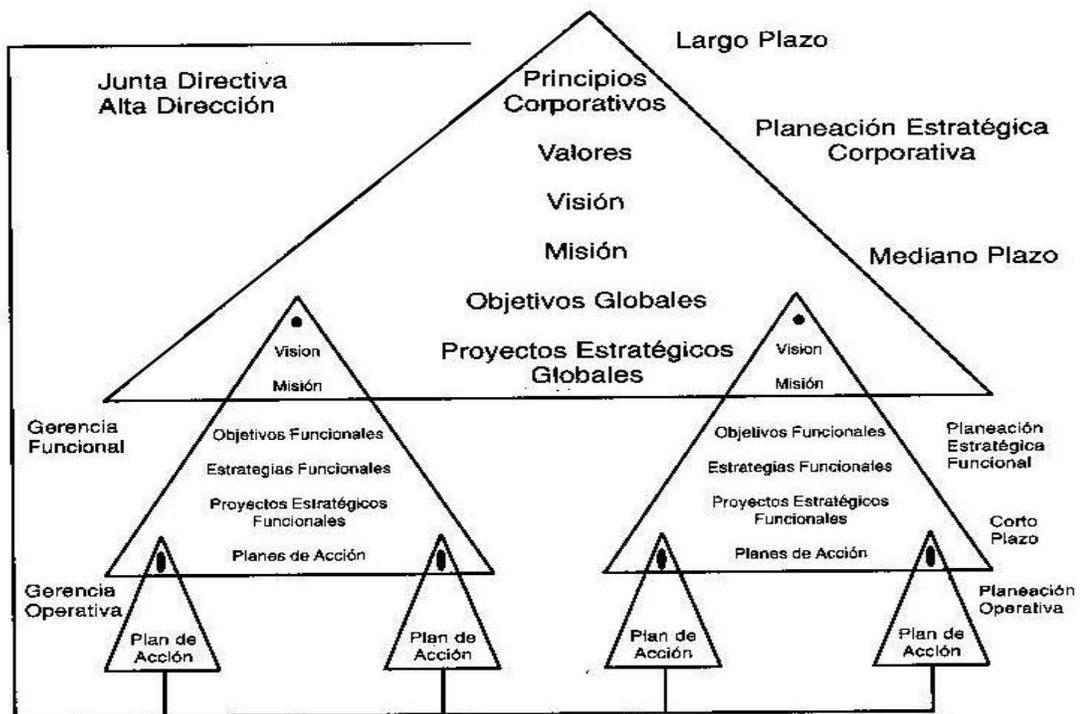
2.4.7.4 Modelo de Robbins y Coulter

Para Robbins y Coulter (2005), el proceso de Administración Estratégica establece que aunque los primeros seis pasos describen la planificación que debe darse, su puesta en práctica y evaluación son igualmente importantes.

Ahora bien, como se ha señalado existen diferentes modelos para el diseño de un plan estratégico, pero para la realización de esta investigación se tomará como

base, el modelo de Robbins y Coulter, ya que éste especifica de forma clara y detallada cada uno de los pasos necesarios para la elaboración de un plan. No obstante, para el diseño del Plan Estratégico en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es necesario contar con ciertos instrumentos de análisis, entre ellos la Matriz DOFA, en tal sentido este instrumento se desarrollará en adelante.

Figura N° 3 Proceso de Administración Estratégica



Fuente: Serna. 1997. Pág 28.

El proceso de administración estratégica según Robbins y Coulter (2005), es un proceso de ocho pasos que involucra la planificación estratégica, implantación y evaluación. Este modelo se encuentra ilustrado gráficamente en la figura N° 4.

- Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización: cada organización tiene una misión que define su propósito y contesta la siguiente pregunta: ¿En qué negocio o negocios se encuentra?. La definición de la misión de la organización obliga a la administración a identificar con cuidado, el alcance de sus productos o servicios. Cuando una organización no logra definir su propósito y el ámbito de dicho propósito los resultados pueden ser desastrosos.

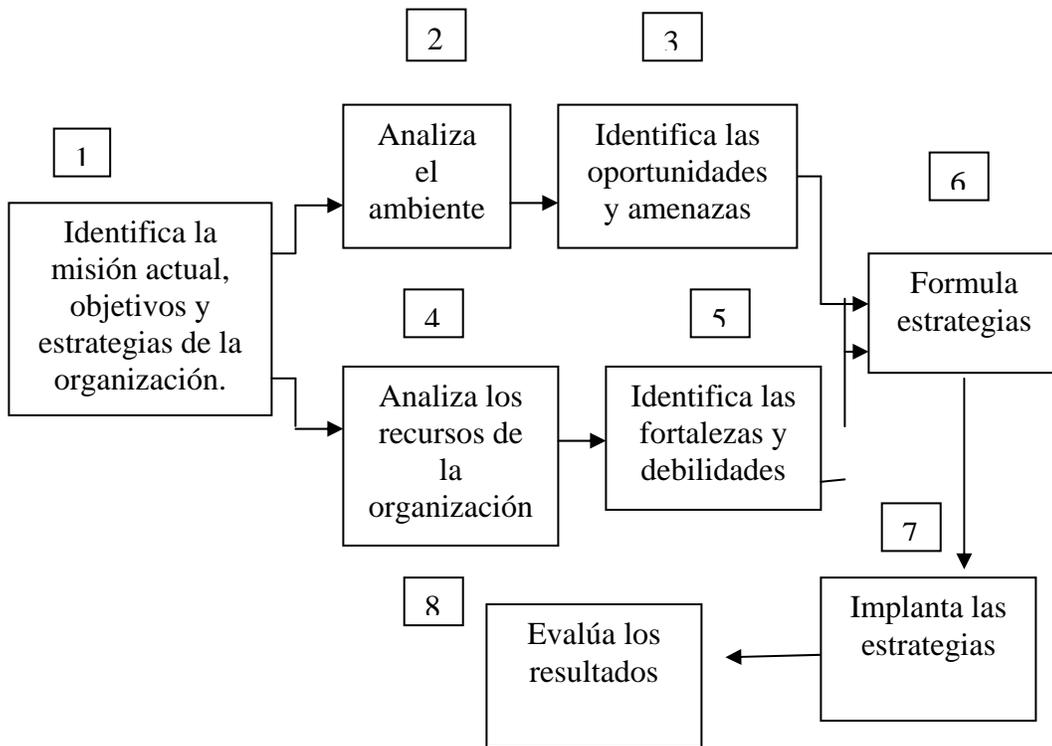
Además, también es importante que la gerencia identifique los objetivos y estrategias usadas actualmente, los objetivos son la base de la planificación, proporcionan las metas de desempeño medibles que los trabajadores buscan alcanzar. Conocer los objetivos actuales de la organización da a los gerentes una base para decidir si esos objetivos necesitan cambiarse o no. Por los mismos motivos, es importante que los gerentes identifiquen las estrategias que se usan actualmente.

- Análisis del ambiente: es un componente crítico del proceso de la estrategia. ¿Por qué? Porque el ambiente de una organización, en el alto grado define las opciones de la administración. Una estrategia con éxito será aquella que se alinee bien con el ambiente.

La administración de toda organización necesita analizar su ambiente. Por ejemplo, necesita saber qué está haciendo la competencia, qué legislación pendiente podría afectar a la organización, y cómo es la oferta de mano de obra en los lugares en donde opera la organización.

El paso 2 del proceso de administración estratégica estará completo cuando la gerencia tenga un control exacto de lo que ocurre en su ambiente y este consciente de tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

Figura N° 4. Proceso de Administración Estratégica



Fuente: Robbins y Coulter (1996:224).

- Identificación de oportunidades y amenazas: después de analizar el ambiente, la administración necesita evaluar lo que ha aprendido en términos de oportunidades que la organización puede explotar, y de amenazas a la que se enfrenta. Las oportunidades son factores externos del entorno positivo en tanto que las amenazas son negativas. Es importante tener en mente que el mismo entorno puede presentar en la misma industria oportunidades para una organización y representar amenazas para otras debido a su diferente administración de recursos, es decir, lo que una organización considere como oportunidad o amenaza depende de los recursos que controla.
- Análisis de los recursos de la organización: después de haber observado el exterior de la organización se debe observar el interior. Por ejemplo, ¿Qué

habilidades y capacidades tienen los empleados de la organización? ¿Ha tenido éxito en la innovación de nuevos productos; cuál es el flujo de efectivo en la organización; cómo perciben los consumidores a la organización y la calidad de sus productos y servicios?

Este paso obliga a la administración a reconocer que toda organización, sin que importe que tan poderosa o grande sea, está limitada de alguna forma por los recursos y habilidades de que dispone.

- Identificación de fortalezas y debilidades: el análisis del paso 4 debe llevar a una evaluación clara de los recursos internos de la organización (capital, experiencia técnica, fuerza de trabajo capacitada y experiencia gerencial). También debe señalar las capacidades de la organización para desempeñar distintas actividades funcionales (mercadotecnia, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información y recursos humanos).

Cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recurso que necesita pero no posee.

La gerencia puede utilizar estas capacidades únicas o recursos excepcionales para determinar las armas competitivas de la organización. Comprender la cultura de la organización y sus fortalezas y debilidades es vital para la gerencia y con frecuencia es ignorada. Específicamente los gerentes deben estar conscientes que las culturas fuertes y debilidades tienen efectos diferentes en la estrategia, y que el contenido de una cultura tiene un efecto importante en la estrategia elegida.

No obstante, este paso conduce a una evaluación nítida de las fortalezas y debilidades de la organización con lo cual la administración podrá identificar la competencia distintiva o las habilidades o recursos únicos que determinan las armas competitivas de la organización.

- Formulación de las estrategias: las estrategias deberán establecerse a los niveles corporativos, de negocios y funcionales. La administración en forma específica debe desarrollar y evaluar estrategias alternativas, y seleccionar un conjunto de éstas que sea compatible en cada nivel y que permita que la organización pueda obtener la mejor ventaja de sus recursos y de las oportunidades existentes en el ambiente.

La formulación de estas estrategias viene después del proceso de toma de decisiones. Específicamente, la gerencia necesita desarrollar y evaluar opciones estratégicas, seleccionar nuevas estrategias que sean compatibles a cada nivel y que permita que la organización capitalice mejor sus fuerzas y oportunidades en el entorno. Para realizar esta formulación es necesario llevar a cabo una evaluación cuidadosa de las fuerzas competitivas que dictan las reglas de la competencia dentro de la industria de la organización. Los gerentes de éxito elegirán estrategias que den a su organización la ventaja competitiva más favorable.

- Implantación de la estrategia: el penúltimo paso en el proceso de administración estratégica es la puesta en práctica. No importa que tan efectiva haya sido la planificación estratégica, no puede tener éxito si no se implanta adecuadamente. Es probable que la gerencia tenga necesidad de reclutar, seleccionar, entrenar, disciplinar, transferir, promover y hasta la posibilidad de tener que despedir empleados para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. El liderazgo de la alta gerencia es un ingrediente necesario para una estrategia de éxito, de igual manera, lo es un grupo motivado de gerentes de medio y bajo nivel para que realicen planes específicos de la alta gerencia.
- Evaluación de resultados: el paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultado. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias? ¿Qué ajustes, en su caso, han sido necesarios? Para lograrlo es necesario evaluar si los activos estratégicos internos de la empresa y la forma

como están organizados son adecuados para el plan estratégico que persigue, y si la estrategia explota las oportunidades y reduce las amenazas en el ambiente externo de la organización. La evaluación de resultados debe hacerse a un nivel interno, teniendo presente que la lógica de un plan estratégico exitoso se basa en la ventaja posicional de la empresa, en su capacidad o en ambas cosas.

Para que la organización tenga éxito con su plan estratégico actual, sus rivales deben ser incapaces de imitar sus capacidades y las barreras a su ventaja competitiva deben permanecer intactas. Dado que los ambientes externo e interno de la organización son dinámicos, no basta con una descripción breve de sus activos estratégicos y de su organización. La capacidad de la organización para aprender y adaptarse es tan importante como sus activos estratégicos actuales.

Asimismo, debe realizarse una evaluación externa con el objetivo de verificar la alineación del plan estratégico con el ambiente y con la industria en la cual compete. También evaluar la naturaleza y la intensidad de la competencia en la industria y la forma en que tal competencia podría estar cambiando. El análisis de escenarios ayuda a los administradores a capturar los efectos de la incertidumbre al construir un número manejable de futuros posibles. Los administradores pueden entonces evaluar el ajuste que la estrategia actual tenga con cada escenario. Conforme llega información nueva, pueden concentrarse en los escenarios que parezcan más probables y en aquellas partes de su estrategia que se deberían cambiar para tener éxito en ellas.

La administración debe realizar un estudio exhaustivo para conocer con qué fortalezas puede contar y qué debilidades puede minimizar, así como estudiar las oportunidades que se le puedan presentar y las amenazas a que tuviera que hacerle frente, esto con la finalidad de hacer un plan eficiente que garantice el logro de los objetivos planteados en la planificación.

La Matriz DOFA es un instrumento es muy simple de realizar, conociendo su descripción es suficiente para comenzar a trabajar, pero la gran dificultad se presenta, generalmente, en qué preguntas hacer ó qué tipo de problemas enfrentar.

Al respecto Acosta y Guerra (2005:61), establecen que la matriz DOFA:

Está diseñada para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio: oportunidades y amenazas y capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa, permitiéndole a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y reducir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Según Malavé (2001), la matriz DOFA está conformada por nueve casillas; cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategias y una que siempre se deja en blanco (la casilla superior izquierda el apareamiento interno y externo). Las casillas de estrategia que se denominan: FO (Fortaleza y Oportunidades), DO (Debilidades y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y Amenazas), se desarrollan después de las cuatro casillas del factor clave, llamadas D, O, F y A (ver Figura N° 5).

Los pasos para construir la matriz son los siguientes:

- Hacer una lista de fortalezas claves.
- Realizar una lista de debilidades decisivas.
- Elaborar una lista de oportunidades importantes.
- Hacer una lista de amenazas claves.
- Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.

Figura N° 5 Matriz DOFA.

	OPORTUNIDADES(O) Hacer una lista de las oportunidades de la entidad	AMENAZAS(A) Hacer una lista de amenazas de la entidad.
Concerniente a la empresa 	FORTALEZAS(F) Hacer una lista de las fortalezas de la entidad.	ESTRATEGIAS(FO) Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades
	DEBILIDADES(D) Hacer una lista de las debilidades de la entidad.	ESTRATEGIAS(FA) Usar fortalezas para combatir las amenazas.
	ESTRATEGIAS(DO) Vencer debilidades aprovechando oportunidades.	ESTRATEGIAS(DA) Reducirá un mínimo las debilidades y combatir las amenazas.

Fuente: Malavé. 2001: pág 80.

- Cotejar las debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
- Las estrategias FA se basan en la formulación de las fortalezas de la entidad para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Hacer una comparación de las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.

CAPÍTULO III

AUDITORIA INTERNA

La auditoría es una disciplina intelectual, se basa en la lógica, porque la lógica tiene como fin el establecimiento de hechos y evaluación de las conclusiones resultantes juzgando si son válidas o no. Consiste en el examen de los registros administrativos, en donde se observa la exactitud, integridad y autenticidad de los mismos, en otras palabras, la auditoría no es más que la revisión de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados por la gerencia de la organización, así como también se puede orientar a la revisión del control interno, entre otras cosas.

3.1 Auditoría

La auditoría interna juega un papel importante en la organización, puesto que esta permite evaluar el manejo y funcionamiento de la misma, con la finalidad de evitar y resolver problemas detectados en la organización por el auditor interno.

3.1.1 Definición de Auditoría

Según la Asociación Americana de Contadores A.A.C (Cashin y otros, 1988:40), la auditoría se podría definir como:

Un proceso sistemático de obtener objetivamente y evaluar la evidencia referida a ciertas afirmaciones acerca de acciones y hechos económicos, para asegurar el grado de correspondencia entre dichas afirmaciones y los criterios establecidos, comunicando los resultados a los usuarios interesados.

Por su parte, Colmes y Overmyer (1981:12) señalan que una auditoría “no es una rama de la contabilidad puesto que la auditoría mide y evalúa los resultados de las aplicaciones contables en los negocios. Por lo tanto, la auditoría es independiente o complementaria a la contabilidad”. La auditoría no mide, ni informa acerca de datos financieros (función que corresponde a la contabilidad); revisa e informa acerca de la corrección en las mediciones y de la comunicación de las operaciones financieras llevadas a cabo por la administración. La auditoría constituye la parte crítica de la actividad contable.

Con base a lo anterior se puede decir que la auditoría es un proceso que le permite a la organización obtener información sobre algunas actividades que se realizan en ella o también le permite verificar que se le de cumplimiento a la normativa establecida dentro de la organización o cumplimiento con las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas para la elaboración de los estados financieros.

Esta auditoría es llevada a cabo por los empleados de la misma organización y dependiendo de la administración de la misma. Es una función de tipo consultiva. El auditor interno crea y evalúa procedimientos financieros y de operación, revisa los registros financieros y contables, evalúa el sistema de control interno existente, resume periódicamente los resultados de una investigación continua, hace recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa a la alta gerencia acerca de los resultados de sus investigaciones, en este proceso de rendir información a la administración deberá dar un particular énfasis a los efectos futuros de los planes y decisiones, el auditor interno no es independiente de la administración, aun cuando la actitud mental del mismo deberá ser la independencia. Su principal objetivo radica en ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.

Ahora, el proceso llevado a cabo durante una auditoria comienza con una planificación previa, el cual constituye el punto de partida establecido y que proporciona las guías o acciones para la realización efectiva y eficiente del trabajo. La auditoria es una herramienta de gestión que apoya a la alta dirección de la entidad, calificando y evaluando el grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economicidad con que se manejan los recursos, así como el cumplimiento de las normas legales y los lineamientos de política y planes de acción, evaluando, además, la eficiencia de los sistemas administrativos y de control para, de esta manera, coadyuvar al logro de los propósitos fundamentales de la organización (www.geocities.com).

3.1.2 Objetivos de la Auditoria

Según Cashin y otros (1988:7), en los primeros días de inicio de la auditoria, se establecía y se enseñaba que los objetivos principales consistían en:

- La detección y prevención del fraude
- La detección y prevención de errores

Sin embargo, en los años siguientes hubo un cambio decisivo en la demanda y el servicio, originando nuevos objetivos:

- El cerciorarse de la condición financiera actual y de las ganancias de una empresa.
- La detección y prevención del fraude, siendo éste un objetivo menor

3.1.3 Filosofía de la Auditoría

Para Mautz y Sharaf (1961) son cinco los conceptos fundamentales que hay en auditoría:

- Evidencia: incluye todas las influencias de la mente de un auditor que afecten su juicio acerca de la exactitud de proposiciones, remitidas a él para su revisión. El auditor no busca una prueba concreta, absoluta; se ocupa, de acuerdo con los requerimientos del encargo, de asegurar a una persona responsable y competente de la razonabilidad de las manifestaciones financieras de la dirección y/o de la adecuación de las actividades del control interno.
- Debido cuidado del auditor: se refiere a la amplitud de la revisión necesaria para llevar a cabo una auditoría. El ejercicio del debido cuidado requiere una revisión crítica a cualquier nivel de supervisión del trabajo efectuado y del criterio ejercido por quienes colaboran en la realización del examen o revisión.
- Presentación adecuada: se refiere a los siguientes tres conceptos de auditoría
 - Propiedad en la contabilidad: ésto es, de conformidad con los principios contables generalmente aceptados, resulta útil abstraer de las prácticas contables aceptadas la esencia de los principios actualmente vigentes. Éstos afectan fundamentalmente a dos áreas generales de contabilidad: la primera se puede denominar métodos contables; la segunda presentación de los estados financieros.
 - Desglose adecuado: consiste en la idea de que el auditor no ha desempeñado su función en relación al desglose necesario de la información financiera para terceras personas.
 - Obligación de auditar: con el fin de desarrollar el concepto de obligación de auditar, el auditor debe tomar medidas que protejan a los lectores de su

informe de malentendidos sobre el alcance de su examen o sobre la naturaleza de su opinión.

- Independencia: es extremadamente importante para los auditores; independencia de la dirección, debido a sus amplias responsabilidades con terceras partes. También, es necesario un cierto grado de independencia para aquellos auditores que trabajan como empleados de una empresa o para aquellos que efectúan funciones de auditoría para el gobierno.
- Conducta ética: el auditor debe llevar a cabo su trabajo dentro del marco de un código profesional de ética, que contiene afirmaciones generales de conducta o reglas específicas que definan proceder inaceptables.

3.1.4 Ramas de la Auditoria

Para Cashin y otros (1988:9), de acuerdo a quien la realiza, la auditoria puede ser clasificada, de forma general, en tres ramas a saber:

- Auditoría Independiente: el objetivo de este tipo de auditoría es llevar a cabo un examen ordinario de los estados financieros por un auditor independiente, es la expresión de una opinión sobre la adecuación, con la que estos presentan la posición financiera, resultados de operación y cambios en la posición financiera en conformidad con principios contables generalmente aceptados. Es realizada por Contadores Públicos titulados independientes aunque sea una empresa quien contrate al auditor independiente para realizar sus servicios. Éste es el primer responsable ante el público que confía en su opinión acerca de los estados financieros, pero en las revisiones sobre otras materias el auditor es responsable principalmente ante su cliente.

Es decir, que esta auditoría normalmente conducida por un auditor independiente, quien no está afiliado a la empresa bajo examen. Son

profesionales individuales o miembros de una sociedad auditora o corporación profesional. La habilidad y destreza de estos auditores se adquiere a través de estudios formales y experiencia. Su actitud independiente es el ingrediente individual más importante y debe continuamente mantenerse. Sin su independencia respecto al cliente, la opinión del auditor sería sospechosa y no serviría a las necesidades de los usuarios de los estados financieros.

No obstante, es importante señalar que la auditoría independiente es aquella cuya función radica en la emisión de una opinión sobre los estados financieros auditados, con la finalidad de ser enviados a los clientes, acreedores, sindicatos, agencias de gobierno y otras partes interesadas.

- Auditoría Interna: se describe como una actividad considerada independiente, dentro de una organización para la revisión de la contabilidad y otras operaciones, como una base de servicio a la dirección y representa un activo de la dirección que funciona para medir y evaluar la efectividad de otros controles.

No obstante, esta auditoría surgió por la continua expansión de los negocios modernos, que había añadido pesadas cargas a la dirección de las empresas a la hora de mantener control sobre operaciones extensas. El incremento en las actividades regulares, la descentralización y la mayor dispersión geográfica han puesto por sí misma serios retos al control de la dirección. Hay que añadir, además, los nuevos problemas relacionados con las fusiones y adquisiciones la diversificación de productos, la informática y otras tecnologías.

- Auditoría Gubernamental: es la más amplia de las ramas de la auditoría, pues muchas agencias de gobierno tienen su propio departamento de auditoría interna, cuyas investigaciones se espera queden limitadas al departamento en cuestión.

3.1.5 Tipos de Auditoria

Existen diferentes tipos de auditoria entre las cuales se pueden mencionar:

- Auditoria Financiera: es una revisión de las manifestaciones hechas en los estados financieros, con la finalidad de emitir una opinión profesional sobre los estados financieros en su conjunto, es decir, que presentan o no razonablemente la posición financiera de la empresa y sus resultados de sus operaciones. Esta particular clase de auditoria debe efectuarse de acuerdo con las normas de auditoria generalmente aceptadas. Aún cuando esta auditoria pueda ser realizada por auditores internos o del gobierno, está implícito un grado menor de independencia en relación con la unidad a ser auditada, lo que podría mitigar la fiabilidad de su informe. Una auditoria financiera no es de ninguna manera una revisión detallada; es una prueba de auditoria sobre la contabilidad y sobre otros registros. El alcance de estas pruebas lo determina el auditor basándose en su propio juicio y experiencia.
- Auditoria Operativa: es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad. Asimismo puede decirse que es el examen en la cual una empresa o parte de ella la pone en práctica con la finalidad de evaluar deficiencia, efectividad y economía de sus actividades en función de los objetivos o metas trazadas, comprendiendo básicamente la evaluación de los controles administrativos. A menudo las auditorias operativas se efectúan, las auditorias operativas se efectúan fuera de las áreas de los registros o de los procesos de información. Por tanto, los procedimientos para llevar a cabo este tipo de auditoria no están tan bien definidos como los relativos a una auditoria financiera.

- Auditoria de Cumplimiento: es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta auditoria se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad, tiene por objeto determinar si se han mantenido ciertos acuerdos contractuales.
- Auditoria de Rendimiento: es la que no está sujeta a un contrato. Gran parte del trabajo del auditor interno es relativo a la auditoria de rendimiento, con el fin de lograr un control interno eficaz en una organización, por lo que, mucha gente debe efectuar actividades específicas de control. La auditoria de rendimiento se ocupa de determinar el acierto con el que se realizan estas actividades de control. Por ejemplo, para comprobar el adecuado control sobre los pagos, es esencial la comparación del pedido, factura y nota de recepción. Una revisión de la realización de esta actividad es una auditoria de rendimiento operativa.

3.1.6 Procedimientos de Auditoria

En el curso de revisión y examen de los estados financieros y de los libros, registros, procedimientos contables y transacciones de la organización con ejecutivos, directivos, afiliadas y otras, el auditor debe aplicar todos los procedimientos de auditoria generalmente aceptados reconocidos como normales y aplicables en esas circunstancias. Cuando de los hechos desglosados durante el curso del examen surgen serias dudas sobre la validez de cualquiera de sus partidas, transacciones u otras

actividades, que puedan tener una influencia significativa sobre el informe final, el auditor debe ampliar los procedimientos normales o emplear otros adicionales que considere esenciales en dichas circunstancias, con el fin de satisfacerse a si mismo completamente y resolver todas sus dudas. Si no lo logra, debe hacerlo constar claramente en su informe, incluyendo un desglose de todos los hechos pertinentes. No obstante, es importante señalar que un procedimiento de auditoria es algo que se debe realizar. Los procedimientos de auditoria constituyen los cursos de acción disponibles para que un auditor pueda juzgar la adhesión a los estándares y a la validez de la aplicación de los principios.

Algunos procedimientos de auditoría son los siguientes

- Procedimientos para Caja
 - Verificar los descuentos por pronto pago, rebajas y otras deducciones efectuadas al cliente registrada en los asientos de cobro, examinando si los documentos justificativos han sido aprobados o presentan otros signos de validez.
 - Verificar las ventas al contado, efectuando una selección de las mismas a partir de los independientes disponibles (como los registros de venta, entrega, envíos o registros puntuales de inventario) y compararlos posteriormente con los registros de cobro.
 - Verificar los demás cobros (otros que no sean los cobros correspondientes a cuentas por cobrar y a ventas al contado) efectuando una selección a partir de una fuente de información disponibles y comparándolos con los registros de cobros o con las cuentas relacionadas.
 - Verificar la preparación de registros finales de cobro efectuando un seguimiento de las cantidades de los registros iniciales hasta los finales.

- Verificar también las sumas y anotaciones de los asientos correspondientes a los cobros.
- Procedimientos para Bancos
 - Verificar los asientos iniciales de desembolsos comparando las cantidades y otros detalles pertinentes con los cheques pagados y comprobando si tales cheques presentan rasgos inusuales como alteraciones, firmas no autorizadas o endosadas cuestionables.
 - Verificar también los asientos en los registros iniciales de desembolsos mediante un examen de los documentos justificativos, a no ser que ya hayan sido examinado como parte de la auditoría de compras y cuentas a pagar.
 - Verificar la preparación de los rasgos intermedios y final de desembolsos, efectuando un seguimiento de las cantidades desde los registros finales hasta los iniciales.
 - Verificar los totales y las anotaciones de los registros de desembolsos.
- Procedimientos para Cuentas por Cobrar: el primer paso en la auditoría de cuentas por cobrar es obtener o preparar un balance de comprobación de las cuentas auxiliares de las mismas. El balance de comprobación puede efectuarse en la fecha del balance de situación o en la correspondiente a la confirmación y preferentemente el personal del cliente debería ser el encargado de prepararlo. Cuando el cliente prepare el balance de comprobación, el auditor debería revisar las sumas verticales y horizontales, a modo de comprobación, y conciliar el total con el saldo de la cuenta de control del mayor general. El alcance de las pruebas dependerá de la suficiencia del control interno sobre las cuentas por cobrar.

El auditor también debería comprobar la adecuación de las cifras y la clasificación de cuentas por fechas de vencimiento en el balance de

comprobación efectuando un seguimiento, a modo de verificación, de los nombres, direcciones y cantidades, hasta llegar a los datos fuentes correspondientes.

- Procedimientos para Inventarios o Existencias

Existen dos tipos de procedimientos entre los cuales se pueden mencionar:

- Procedimiento de Recepción: debe encargarse del recuento, pesado u otro tipo de medición de todos los artículos recibidos. Para facilitar esta tarea suele enviarse al departamento de recepción una copia del pedido de compra. La copia de recepción presenta por lo general todas las áreas de recuento bien separadas para fomentar los recuentos independientes. Dentro de la medida de lo posible debería emplearse el muestreo estadístico.
 - Procedimiento de Entrega: el auditor debe asegurarse mediante verificaciones adecuadas que la entrega de materiales, productos o algún otro tipo de servicios este debidamente controlada y que la aparición de un cargo mediante una solicitud de materiales u otros autorizada representa un movimiento de existencia legítimo.
- Procedimientos de Activos Fijos: la auditoría del activo fijo se suele llevar a cabo fundamentalmente mediante la aplicación de procedimientos permanentes sin tomar como base los controles internos de contabilidad. En muchas auditorías el esfuerzo para verificar el cumplimiento (y así poder fiarse del sistema de control interno) será superior a lo necesario para aplicar unos procedimientos sustantivos sin tomar como base dicho control; sin embargo en otros casos (por ejemplo, cuando el volumen de operaciones repetitivas sea lo suficientemente para significar una disminución del esfuerzo de auditoría) la forma más eficaz para llevar una auditoría será una combinación de pruebas de cumplimiento y sustantivas. Deberían diseñarse procedimientos oportunos para asegurarse de que no aparezcan equivocaciones notables en los estados

financieros, sobrevaloración de los activos fijos junto con una subestimación de gastos.

- Procedimientos para las Ventas: el examen normal de las transacciones registradas de ventas debe proporcionar una seguridad razonable de que éstas se registraron apropiadamente en los estados financieros. Los procedimientos de auditoría operativos ante estos objetivos son una extensión del examen normal de los controles y documentación de las transacciones que comienzan con la aceptación del pedido de un cliente. Los siguientes procedimientos están orientados hacia la organización, en lugar de hacia las transacciones.
 - Servicio del pedido: se debe determinar el punto en que los pedidos se documentan por primera vez (por ejemplo, por notas de teléfono, formatos prenumerados, confirmaciones de pedido, etc) y seleccionar un número representativo de ellos para la auditoría, incluyendo pedidos abiertos. Así mismo, se debe comparar los pedidos seleccionados con las listas de precios para determinar que las cantidades, precios y condiciones están de acuerdo. De igual forma se debe referenciar los pedidos seleccionados a los documentos de envíos y facturación y revisar los pedidos seleccionados, la correspondencia relacionada y los archivos para determinar que la facturación está de acuerdo con lo establecido en los pedidos o contratos.
 - Envío: el auditor debe seleccionar un número representativo de los envíos autorizados (memorándums de envío, albaranes de salida o pases de salida) y realizar lo siguiente: verificar las autorizaciones y asegurarse de que los firmantes son los empleados responsables, verificar las cantidades y la descripción contra factura y referenciar ésta a los asientos del mayor, compararlos con las facturas del transportista u otra documentación corroborativa de las cantidades y de los productos enviados, determinar si la información necesaria está indicada en los documentos de envío para asegurar la facturación apropiada y verificar los envíos cancelados y si no

están justificados por una autorización apropiada y no existe evidencia del que no se envió, considerar la confirmación de dichas cancelaciones con los clientes.

- Facturación: se debe hacer una verificación de la secuencia numérica de los bloques seleccionados de facturas y comparar los números no localizados con la lista de envíos o los resúmenes de facturación, referenciar los bloques seleccionados de facturas con los resúmenes de facturación y asientos en el Mayor de ventas y costos verificando la corrección de los informes a la dirección en cuanto a los resultados, revisar los registros de devoluciones del almacén o del departamento de envío y determinar que los procedimientos son los correctos para asegurar que todas las devoluciones se registran y que se realiza una rápida disposición.
- Eficacia: de igual forma el auditor debe revisar los informes de costos y el número de empleados encargados de los pedidos de servicio y operaciones de facturación y compararlos con: presupuestos, informes de periodos anteriores, información comparable de otras divisiones de la empresa u otras empresas; por último debe revisar las rutinas y los informes relativos a la medida de productividad de los empleados en estas operaciones e investigar los rendimientos aparentemente bajos.
- Procedimientos para Compras: la auditoría implicará los siguiente:
 - Entrevistas con el personal clave para: comparar las responsabilidades asignadas con las realmente realizadas, evaluar los controles que están operando en el área, llegar a asimilar las distintas relaciones de los empleados con los objetivos y con otras funciones del departamento.
 - Preparar diagramas de flujo: este trabajo no debe hacerse automáticamente. Puede que ya exista un diagrama de flujo en los sistemas y métodos o información de los departamentos de servicio. La revisión de los mismos

suele ser beneficiosa para determinar los puntos de control interno, evaluando la eficacia de los flujos de trabajo, y para detectar las debilidades de control.

- Muestreo de solicitudes, pedidos, facturas y otros registros pertinentes.
- Desarrollar un resumen de las normas de control interno y de cómo se aplican en las presentes circunstancias; puede servir de base para comparar las condiciones actuales con las ideales y puede ser un punto de referencia para muchas de las evaluaciones que deberán hacerse.
- Determinar cómo puede utilizarse ventajosamente el ordenador durante la auditoria.

3.2 Auditoría Interna

La auditoría interna juega un papel importante en la organización, puesto que esta permite evaluar el manejo y funcionamiento de la misma, con la finalidad de evitar y resolver problemas detectados en la organización por el auditor interno.

3.2.1 Definición de Auditoría Interna

“Es un servicio a la organización, consistente en una valoración independiente de la actividad establecida dentro de la misma. Es el control que funciona por medio del examen y valoración de lo adecuado y efectivo de otros controles” (Cashin y otros, 1988:167).

La auditoría interna es la denominación de una serie de prospectos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la dirección respecto a los empleados, a partir de la observación en el trabajo respecto a: si los registros e

informes (financieros, contables o de otra naturaleza) reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuados rápidamente en cada división, departamento u otra unidad, y si estos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la auditoría interna es responsable.

Para Espiñeira y otros (2002), la auditoría interna “es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor a la organización, ayudar a cumplir los objetivos mediante un enfoque sistemático y evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y dirección”.

No obstante, se puede decir que este tipo de auditoría se orienta hacia una revisión, verificación y evaluación de las actividades y operaciones que se realizan dentro de una organización, con la finalidad de determinar el efectivo cumplimiento de las normas y políticas establecidas dentro de la misma y así exista un buen uso de los recursos.

3.2.2 Objetivos de la Auditoría Interna

El objetivo de una auditoría interna es asistir a los miembros de una organización ayudándoles con sus responsabilidades de forma efectiva. Con éste le proporciona análisis, valoraciones, recomendaciones, consejos e información concernientes a las actividades realizadas. El objetivo de la auditoría interna incluye la promoción del control efectivo.

Se puede decir que, la auditoría interna analiza el control interno de la organización para verificar que se lleve a cabo de forma efectiva y eficiente, así como también contribuye con la eficiencia de los procedimientos existentes y además debe hacer recomendaciones a la alta gerencia para fortalecer los controles internos existentes.

3.2.3 Alcance de la Auditoría Interna

El alcance de la auditoría interna comprende el examen y valoración de los sistemas de control interno de una organización y de la calidad de ejecución al llevar a cabo las responsabilidades asignadas. El alcance de la auditoría interna incluye:

- La revisión de la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones que pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes, y determinar si la organización los cumple.
- Revisar las medidas de salvaguarda de activos y, cuando sea apropiado verificar la existencia de los mismos.
- Valorar la economía y eficacia con que se emplean los recursos.
- Revisar las operaciones o programas para asegurar que los resultados son coherentes con los objetivos y metas establecidas, y que las operaciones y programas han sido llevadas a cabo como estaba previsto.

3.2.4 Funciones de la Auditoría Interna

Están supervisadas por la dirección y el consejo de administración. La facultad y los fines de auditoría interna deben exponerse en un documento formal por escrito, admitido por la dirección y por el consejo detallando ampliamente su trabajo manifestando que los auditores no tienen autoridad o responsabilidad sobre las actividades que auditan.

Las principales funciones radican en llevar a cabo una evaluación y revisión de métodos, planes y procedimientos así como también comprobar el alcance de los objetivos y metas operativos y de que los programas establecidos sean consecuentes con los de la organización.

Entre otras funciones también se pueden mencionar:

- La auditoría interna tiene la responsabilidad de velar por los objetivos fundamentales de la organización y prestar una labor de la más alta calidad profesional de conformidad con las normas de auditoría interna generalmente aceptados.
- Apoyar los fundamentos del control de la organización y la evaluación del control del clima social.
- Ejecutar y hacer cumplir los proyectos de auditoría que abarque el control y evaluación actual de las áreas y operaciones de la organización.
- Constatar que la administración de la organización se amolde a las políticas y procedimientos de gestión y de resultados.

3.2.5 Importancia de la Auditoría Interna

La auditoría interna, reviste una gran importancia dentro de la organización, puesto que, evalúa continuamente la eficiencia y efectividad de los controles que se llevan a cabo dentro de la misma, además garantiza que los resultados de la revisión y recomendaciones hechas ante los niveles de dirección de la organización sean objeto de consideración y decisiones adecuadas.

Así mismo, realiza un análisis de los métodos establecidos para avalar la veracidad de las políticas, proyectos y procedimientos, leyes y regulaciones que

tendrían impactos representativos sobre las operaciones y las referencias, además de verificar si la organización los está llevando a cabo.

3.2.6 Elementos del Proceso de Auditoría Interna

Para Cashin y otros (1988), los elementos más significativos se pueden mencionar los siguientes:

- **Cumplimiento:** se refiere a la extensión con las que son seguidas las políticas, reglas, buenas prácticas de negocios, principios contables generalmente aceptados, leyes, regulaciones del gobierno y hasta el sentido común. Una parte importante de su responsabilidad es determinar el grado de cumplimiento en cada área. Las actividades de cumplimiento del auditor interno se pueden clasificar en: principios contables generalmente aceptados, en donde se espera que el auditor tenga un profundo conocimiento de los principios contables generalmente aceptados y determine que en tales principios se basa el sistema contable. Si encuentra violaciones a estos principios, debe llamar inmediatamente la atención a las partes responsables. Los procedimientos y políticas de la empresa, en donde se establecen que existen ciertas políticas y procedimientos que son peculiares a cada una de ellas en particular. Con el fin de que una empresa logre las metas previstas, se determina algún plan de acción y las políticas y procedimientos necesarios para alcanzarlas, haciéndolos conocer a todos los niveles de dirección. Por último, los requerimientos del gobierno, en el cual se establece la gran variedad de requerimientos del gobierno en los actuales negocios, y con lo cual se debe estar continuamente alerta para evitar infracciones. Adicionalmente a los requisitos del impuesto sobre sociedades, seguridad social, transacciones en moneda extranjera u otros, existen además muchas disposiciones municipales y de otros estamentos. Por si

fuera poco, muchas leyes y requerimientos son emitidos y revisados continuamente. En este conjunto de requerimientos debe orientarse el auditor interno y estar seguro de que la empresa está cumpliendo con todos ellos.

- Verificación: una de las responsabilidades más importantes del auditor interno es la función de verificación, ya que la dirección debe recibir una seguridad permanente de la validez de los informes actuales. Generalmente, la verificación incluye los registros, informes y cuentas.
 - Registros: con el fin de asegurar la fiabilidad de los informes financieros y operativos preparados por la empresa, es necesario que alguien tenga la responsabilidad de examinar los registros fundamentales.
 - Informes: el auditor interno puede revisar los informes para determinar su fiabilidad general. En muchas ocasiones encontrará que la presentación, acuerdos o agrupaciones de la información en los informes han tendido a oscurecer información significativa.
 - Cuentas: un auditor puede escriturar las cuentas a través de indicadores no usuales, como cancelaciones, asientos extraordinarios en el Diario, grandes no usuales, etc. Una vez que se detecta tal indicadores, el auditor puede profundizar, aislar las cuentas y determinar si existe algún error. Esto no quiere decir que una verificación detallada de cada cuenta resulte más práctica para el auditor interno que para el externo, pues en grandes organizaciones puede haber cientos de cuentas con miles de asientos en un periodo contable.
- Evaluación: la evaluación es una de las responsabilidades más significativas del auditor interno. Es especialmente importante en relación con el control interno, pues el auditor interno debe revisar continuamente el sistema de control y estar seguro de que es adecuado y que se mantiene tal y como espera la dirección. La forma como lleva a cabo la evaluación del sistema de control interno es

extremadamente importante para el auditor externo; el auditor independiente ha de estudiar y evaluar el sistema de control interno como una base para restringir sus procedimientos de auditoría. Por lo tanto, sólo estará seguro al restringir su programa si sabe que el interno ha evaluado y comprobado adecuadamente el sistema de control interno.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTRALORÍA INTERNA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

4.1 Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela

Durante el gobierno de Eleazar López Contreras en 1936, surge en el país un intenso debate sobre la necesidad de modernizar el Estado. El 21 de febrero de ese año, López Contreras presentó un programa de gobierno que prometía un régimen de legalidad donde la ley sea respetada por ciudadanos y funcionarios, el manejo escrupuloso de los fondos públicos y el perfeccionamiento de los sistemas de fiscalización; líneas que anticipan la creación de la Contraloría General de la República (www.cgr.gov.ve/smc/in_historia.html).

Para la creación de la misma se le pidió colaboración a la República de Colombia, puesto que ésta había organizado su institución contralora atendiendo las recomendaciones de la Comisión Kemmerer.

La Contraloría venezolana adquirió rango constitucional a partir de la Constitución promulgada el 5 de julio de 1947, el mismo fue ratificado en la Constitución Nacional del 23 de enero de 1961, donde, además, se instituyó la denominación de Contraloría General de la República que se mantiene en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela aprobada en 1999, en la cual se fortaleció la autonomía funcional y organizativa al pasar a formar parte de los órganos del Poder Ciudadano, junto con el Ministerio Público y la Defensoría del Pueblo.

La Contraloría General de la República es un órgano del Poder Ciudadano, con autonomía funcional, administrativa y organizativa, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización, de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

No está subordinada a ningún otro órgano del Poder Público, puesto que, goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa e igualmente de la potestad para dictar normas reglamentarias en las materias de su competencia. La misión se encuentra sustentada en las políticas y objetivos institucionales mediante el suministro de servicios de búsqueda y recuperación de información, acordes con la dirección estratégica del Organismo Contralor. En ese sentido, utilizan las tecnologías apropiadas para la adquisición, organización y disseminación de información especializada.

En cuanto a la visión de la Contraloría, la misma busca consolidarse como una unidad de información e investigación técnica del Organismo Contralor, con alta capacidad para brindar servicios y productos de excelente calidad al funcionario, mediante la incorporación y uso de tecnologías que incidan directamente en el logro de los objetivos y políticas de la misma.

Dentro de sus funciones se encuentran: verificar la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control.

Ahora bien, según la Ley de la Contraloría General de la República están sujetos al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República,

los siguientes organismos, entidades y personas:

- Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Nacional.
- Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Estatal.
- Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los Distritos y Distritos Metropolitanos.
- Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Municipal y en las demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los Territorios Federales y Dependencias Federales.
- Los institutos autónomos nacionales, estatales, distritales y municipales.
- El Banco Central de Venezuela.
- Las universidades públicas.
- Las demás personas de Derecho Público nacionales, estatales, distritales y municipales.
- Las sociedades de cualquier naturaleza en las cuales las personas a que se refieren los numerales anteriores tengan participación en su capital social, así como las que se constituyan con la participación de aquéllas.
- Las fundaciones y asociaciones civiles y demás instituciones creadas con fondos públicos, o que sean dirigidas por las personas a que se refieren los numerales anteriores o en las cuales tales personas designen sus autoridades, o cuando los aportes presupuestarios o contribuciones efectuados en un ejercicio

presupuestario por una o varias de las personas a que se refieren los puntos anteriores representen el cincuenta por ciento (50%) o más de su presupuesto.

- Las personas naturales o jurídicas que sean contribuyentes o responsables, de conformidad con lo previsto en el Código Orgánico Tributario, o que en cualquier forma contraten, negocien o celebren operaciones con cualesquiera de los organismos o entidades mencionadas en los numerales anteriores o que reciban aportes, subsidios, otras transferencias o incentivos fiscales, o que en cualquier forma intervengan en la administración, manejo o custodia de recursos públicos.

Dentro de la estructura organizativa, de la Contraloría General de la República se evidencia el órgano de Auditoría Interna, el cual es el encargado de realizar el examen posterior, objetivo, sistemático y profesional de las actividades financieras y administrativas del Organismo, de conformidad con la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, el Reglamento Interno y las Resoluciones Organizativas de la Contraloría General de la República y las demás disposiciones aplicables. Asimismo, le corresponde cumplir con todas aquellas actuaciones que en el ámbito de su competencia le sean solicitadas por el Contralor General de la República, manteniéndolo informado del desarrollo y resultado de las mismas.

4.2 Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Universidad de Oriente es un sistema de educación superior al servicio del país, con objetivos comunes a las demás Universidades venezolanas y del mundo. Desde su inicio fue motor fundamental del desarrollo integral de toda la región insular, nororiental y sur del país, en función de las condiciones, posibilidades y

tendencias de desarrollo de cada uno los estados orientales donde funcionan.

Fue creada el 21 de noviembre de 1958, mediante el Decreto Ley N° 459 dictado por la junta de gobierno presidida por el Dr. Edgar Sanabria, siendo ministro de educación el Dr. Rafael Pisani, bajo la conducción de su rector fundador Dr. Luís Manuel Peñalver. Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básico; en octubre de 1961 se instala el Núcleo en Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y, Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se iniciaron en enero de 1962 con la escuela de medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería Química, y en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de enero de 1969.

En cuanto a su misión, la Universidad de Oriente está orientada a formar los recursos humanos que demandan las necesidades del país; generar y difundir conocimientos a través de sus programas de docencia, investigación y extensión, con el propósito de promover los cambios científicos, tecnológicos, sociales y culturales que se requieren para el desarrollo regional y nacional.

Asimismo, su visión, consiste en afianzarse como una organización científico-educativa de prestigio, que se destaque en la formación de recursos humano altamente calificados en lo científico, tecnológico y sociocultural; que responda a las demandas del entorno, así como a las existencias de cambio e innovación tecnológica necesarios para el desarrollo autónomo y sostenido de la región y del país.

La Universidad de Oriente es una institución al servicio de la nación venezolana, con objetivos comunes a las demás universidades del país y el mundo, pero con fines propios.

Administrativamente, la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los decanos de los cinco Núcleos, cinco representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio Popular para la Educación Superior y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

La Dirección de Contraloría Interna es una unidad organizativa, la cual está orientada a promover ante el Consejo Universitario la aprobación y reforma de un sistema de control interno, incrementando de esta manera la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, de igual forma busca el cumplimiento de las normas, procedimientos, técnicas y métodos de control interno implantados por la Contraloría General de la República y el Consejo Universitario, así como el realizar auditorías, inspecciones y fiscalizaciones en las dependencias universitarias, entre otras.

Además, es importante señalar que esta Delegación de la Dirección de Contraloría Interna está orientada a alcanzar la misma visión y misión que dicha dirección.

Ahora bien, el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente fue el primero que funcionó después de la creación de esta Universidad, el 21 de noviembre de 1958. El Instituto Oceanográfico, creado por el Decreto Oficial N° 459 del 21-11-58, y comienza sus actividades en octubre de 1958 como Núcleo primigenio, siendo el 12 de febrero de 1960 el inicio de los Cursos Básicos.

Estas dos Unidades Académicas que operaban en locales situados dentro del perímetro de la ciudad de Cumaná, capital del estado, fueron trasladadas en 1963 a las instalaciones construidas en Cerro Colorado, una colina situada a un lado de la vía que comunica a Cumaná con Puerto la Cruz. En la actualidad, las instalaciones de

Cerro Colorado albergan todas las dependencias académicas del Núcleo: El Instituto Oceanográfico, la Escuela de Administración, la Escuela de Ciencia, la Escuela de Ciencia Sociales, la Escuela de Humanidades y Educación y la Unidad de Cursos Básicos (ver anexo N° 2).

El Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, tiene como misión, estar enfocada a ser rector de la educación, la cultura, la ciencia, la formación del recurso humano, la creación y difusión de conocimientos a través de sus programas de docencia, investigación y extensión, con el propósito de lograr los cambios científicos tecnológicos y culturales que se requieren para el desarrollo de la región y del país y como visión, consolidarse como una institución como institución universitaria de excelencia en la docencia, la investigación y la extensión, que responda eficaz y oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan esta época.

En cuanto a sus funciones, el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente asume junto con los otros núcleos la responsabilidad de la educación Universitaria y desde sus inicios, se ha convertido en el motor fundamental del desarrollo integral en toda la zona nororiental del país, en función de las condiciones, posibilidades y tendencias de desarrollo del estado Sucre.

En lo que respecta a la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, ésta constituye una parte fundamental de dicha universidad, puesto que es una delegación, adscrita a la Dirección de Contraloría Interna, quien próximamente pasará a ser Dirección de Auditoría Interna de la mencionada universidad, una vez que entre en vigencia el nuevo reglamento de dicha unidad (ver anexo N° 3).

La misión de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre, es controlar, vigilar y

fiscalizar los ingresos, gastos y bienes de la Universidad de Oriente, así como el cumplimiento de los planes, programas y metas, con el mayor grado de independencia, de conformidad con lo establecido en las leyes y reglamentos que rigen la materia. Mientras que su visión consiste en consolidarse como una unidad enmarcada dentro de valores ético, jurídicos y morales para el ejercicio de las actividades de auditoría y control que contribuirán al logro de una administración eficaz, eficiente, acorde con la jerarquía y la prestancia de la Universidad de Oriente como institución de excelencia en la educación superior.

La Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, tiene por objeto dar transparencia a la gestión administrativa del Núcleo de Sucre a través de las siguientes líneas de acción:

- Detectar áreas de oportunidad, promoviendo el fortalecimiento de los mecanismos de control.
- Dar asesorías sobre la eficacia, eficiencia y apego a la normatividad en el desempeño de las funciones a cargo de las unidades administrativas.
- Comprobar el apego al marco legal y a los objetivos institucionales, promover el ejercicio racional y honesto de los recursos asignados.

Según el Director de la Dirección de Auditoría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, las delegaciones de auditoría interna cumplirán las funciones previstas para el Departamento de Auditoría Interna y Seguimiento y el Departamento de Auditoría de Gestión, según lo que establece la Dirección de Auditoría Interna de la Universidad de Oriente.

En tal sentido, por ser la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre una delegación adscrita a dicha dirección deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Presentar el 15 de noviembre de cada año ante el Director de Auditoría Interna el plan operativo anual referido a las actuaciones que en materia de su competencia se van a ejecutar en las dependencias universitarias, fundaciones, asociaciones y demás personas juristas señaladas en el artículo N° 4 del presente Reglamento de la Contraloría General de la República, para el cual se aplican criterios de economía, objetividad, oportunidad e importancia relativa atendiendo a los criterios y marco técnico normativo establecido por la Contraloría General de la República, la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna , lineamientos y solicitudes del Consejo Universitario, denuncias recibidas debidamente sustentadas, resultados de gestiones anteriores de inspección y fiscalización, así como a la situación administrativa, importancia, dimensión y áreas críticas del Núcleo.
- Recibir y verificar la exactitud de las actas de entrega de las oficinas encargadas de la administración y liquidación de ingresos o de la recepción, manejo y custodia de fondos y bienes públicos.
- Evaluar el sistema de control interno, incluyéndole grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración e información gerencial.
- Realizar examen selectivo o exhaustivo, así como la calificación y declaratoria de fenecimiento de las cuentas d ingresos, gastos y bienes de la Universidad de Oriente, en la forma y oportunidad que, mediante resolución que se publicará en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela señale y autorice el Contralor General de la República.
- Ordenar inspecciones de cualquier naturaleza en las dependencias Universitarias que intervengan en el manejo, custodia o administración de recursos y bienes de la Universidad, con el fin de verificar la legalidad y sinceridad de las operaciones.

- Efectuar visitas interinas en las dependencias donde se van a realizar auditorías o exámenes especiales y/o evaluaciones a fin de tomar conocimiento de aquellos aspectos que serán objeto de consideración en el programa a realizar.
Procedimiento de Auditoría.
- Ordenar arqueos sorpresivos de fondos en las dependencias que tengan a su cargo el manejo o la recaudación de fondos.
- Recibir y vigilar el cumplimiento de las cauciones que presten los funcionarios responsables de las unidades ejecutoras del presupuesto de la Universidad.
- Ordenar el seguimiento a las acciones correctivas implantadas por los responsables de la administración universitaria, como consecuencia de las observaciones y recomendaciones formuladas en los informes de auditoría y exámenes especiales.
- Ordenar auditorías, inspecciones y fiscalizaciones en las fundaciones, sociedades civiles, mercantiles o cualquier otra persona jurídica a que hace referencia el artículo N° 4 del Reglamento de la Contraloría.
- Verificar la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de las diferentes direcciones y dependencias.
- Promover la rentabilidad de los programas, proyectos u operaciones sujetas a su control como fórmula para fortalecer la estructura institucional.
- Evaluar los logros alcanzados por las diferentes direcciones y dependencias Universitarias, en relación con las metas y objetivos previstos, a objeto de promover la aplicación de los correctivos necesarios en función de aumentar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad.
- Las demás que le atribuya el Director de Auditoría Interna.

Asimismo, la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- Promover ante el Consejo Universitario la aprobación y reforma de un sistema de control interno, tendente a incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, y estimular la creación que incluya la integridad, los valores éticos y la competencia de los servidores universitarios.
- Vigilar el cumplimiento de las normas, procedimientos, técnicas y métodos de control interno implantados por la Contraloría General de la República y el Consejo universitario.
- Realizar auditorías, inspectores y fiscalizaciones en las dependencias universitarias, asociaciones, fundaciones y sociedades de cualquier naturaleza, y demás personas jurídicas a que se refiere el Artículo 1 de este Reglamento.
- Evaluar los resultados de la gestión a los fines de determinar la eficacia, eficiencia y economicidad de las operaciones y formular las recomendaciones pertinentes.
- Evaluar el sistema de control interno de la Universidad y proponer al Consejo Universitario las recomendaciones para mejorarlo y aumentar la efectividad y eficiencia de la gestión administrativa.
- Abrir y substanciar las averiguaciones administrativas que sean de su competencia.
- Remitir los expedientes de averiguaciones administrativas al Consejo Universitario, a fin de que se dicten los autos decisorios sobreseimiento, absolución o responsabilidad administrativa, según sea el caso, así como remitir a la Contraloría Interna General de la República los expedientes de averiguaciones administrativas cuya competencia corresponda a la misma.

- Remitir al Ministerio Público los expedientes correspondientes, cuando haya indicios de responsabilidad civil o penal, así como a los tribunales competentes que así lo requieran.
- Cualquier otra que le atribuya el Consejo Universitario.

Cabe señalar, que aún cuando las instalaciones de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se encuentra dentro del Núcleo de Sucre, la misma no forma parte de su estructura organizativa, sino que depende de la Dirección de Auditoría Interna de la Universidad de Oriente a nivel corporativo. No obstante, este órgano contralor está integrado por:

- Delegado de la Contraloría, quien se encarga de planificar las actividades de la unidad de control previo y/o posterior de la Contraloría Interna de la institución, estableciendo criterios, objetivos imparciales, independientes y apolíticos dando al personal los lineamientos a seguir para la evaluación de los resultados de la gestión a través de auditorías, revisando, analizando y, conformando las situaciones tramitadas y/o causadas; cumpliendo y haciendo cumplir las leyes, principios y normas técnicas que regulan la materia y realizando recomendaciones sobre los correctivos que estime necesarios, a fin de garantizar la eficacia, eficiencia, y economicidad de las operaciones de la institución y la legalidad de los actos administrativos. Algunas de las funciones, actividades y/o tareas que debe realizar el Delegado de la Contraloría son:
 - Planificar auditorias a realizar en la institución en el periodo establecido, tomando en cuenta las áreas críticas detectadas en auditorias y las solicitudes efectuadas por las Autoridades de la Institución.

- Elaborar los programas de trabajo, estableciendo objetivos y procedimientos a seguir e indicando los recursos humanos y materiales necesarios, y estimando el tiempo de ejecución.
- Recolectar y analizar toda la documentación relacionada con las auditorias y detectar fuentes de información para la ejecución de las mismas.
- Elaborar planes de trabajo para auditorias de emergencia en unidades, para las cuales no han sido programadas las mismas.
- Analizar leyes, reglamentos y normas técnicas que regulan las actividades de control.
- Recomienda que se cumplan las leyes, reglamentos y resoluciones que emanan la máxima autoridad de la institución, así como las demás autoridades.
- Planifica y coordina las actividades de sustanciación de las averiguaciones administrativas.
- Designa las comisiones y los coordinadores de grupo, para la ejecución de la auditoria.
- Informa a los auditores, mediante oficio u orden de trabajo, las actividades en que las que van a participar y los objetivos que se persiguen con la auditoria.
- Aprueba a las acciones e informes parciales de los auditores sobre el desarrollo de las auditorias.
- Analiza los informes de resultados presentados por los auditores y elabora informe final de la auditoria.
- Elabora informe final de sustanciación de averiguaciones administrativas, una vez estudiado el expediente.

- Realiza recomendaciones que considera apropiadas, basándose en el resultado de las auditorias y conforme a las leyes, reglamentos y procedimientos que regulan la materia.

- Auditor Contratado, quien debe evaluar las operaciones y actos administrativos y financieros, verificar y determinar el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo a las leyes y normas tanto internas como externas, a fin de garantizar que los objetivos de la institución se cumplan dentro de los criterios de eficacia y eficiencia y de gestión transparente. Algunas de las funciones que debe llevar a cabo son las siguientes:
 - Revisa y conforma el cálculo de las órdenes de pago por distintos conceptos, órdenes de compra, contratos y otros documentos emitidos.
 - Analiza y revisa la legalidad de órdenes de pago, compras, contratos y otros documentos.
 - Revisa sueldos verificando los cálculos previamente realizados por la unidad correspondiente.
 - Analiza los movimientos de nómina referentes a jubilaciones, ascensos, ingresos, renunciaciones, pensiones, becas, ajustes de sueldo del personal docente, administrativo y obrero y determina su procedencia.
 - Lleva control de gasto de imprenta y reproducción de las diferentes unidades de publicación de la institución.
 - Analiza documentos referentes a ascensos, verificando que se cumpla con el proceso y todos los requisitos exigidos.
 - Lleva cédula (formato) plasmando las observaciones y justificaciones por las cuales no proceden los ascensos.
 - Opera un microcomputador para procesar la información

- Recopila, interpreta y analiza información necesaria de las dependencias donde se realizará la auditoría.
 - Discute los informes de auditoría con su superior inmediato y realiza ajustes o modificaciones necesarias.
 - Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
 - Mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía.
 - Elabora y presenta informes periódicos de las actividades realizadas.
 - Verifica y comprueba la nómina de inventario con la existencia física real de acuerdo a la muestra seleccionada (Auditoría de Activo).
 - Verifica el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos en las operaciones contables y administrativas (Auditoría Administrativa)
 - Realiza auditoría operacional para evaluar la gestión administrativa de la dependencia.
 - Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.
- Revisor de Contraloría, que debe revisar todo lo concerniente a pagos, contratos y otras acciones administrativas, analizar y aplicar leyes, reglamentos y normas vigentes, a fin de determinar la procedencia o no para la conformación u objeción del acto administrativo. Algunas de las funciones que debe realizar el re visor de contraloría son las siguientes:
 - Revisa y conforma el cálculo de las órdenes de pago por distintos conceptos, órdenes de compra, contratos y otros documentos emitidos.

- Analiza y revisa la legalidad de órdenes de pago, compras, contratos y otros documentos.
- Revisa sueldos verificando los cálculos previamente realizados por la unidad correspondiente.
- Analiza los movimientos de nómina referentes a jubilaciones, ascensos, ingresos, renunciaciones, pensiones, becas, ajustes de sueldo del personal docente, administrativo y obrero y determina su procedencia.
- Revisa los comprobantes que sustentan los compromisos financieros contraídos, determina su concordancia y formula las observaciones que corresponden.
- Revisa la reposición de fondos fijos especiales y de caja chica comprobando que se haya cumplido con los procedimientos y normas de establecidas.
- Revisa el expediente del trabajador, cuando ocurren los movimientos de nómina, constatando el cumplimiento de requisitos exigidos en la normativa vigente y las leyes existentes para cada caso.
- Analiza documentos referentes a ascensos, verificando que se cumpla con el proceso y todos los requisitos exigidos.
- Lleva cedula (formato) plasmando las observaciones y justificaciones por las cuales no proceden los ascensos.
- Opera calculadoras para obtener datos numéricos.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía.

- Elabora y presenta informes periódicos de las actividades realizadas.
 - Conformar con su firma todos los documentos que analiza para el posterior aval de su superior inmediato.
 - Remite al superior inmediato, las observaciones pertinentes a cualquier acción administrativa, para su aprobación o ejecución.
 - Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.
- Secretaria, quien efectúa las actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad. Algunas de las funciones y actividades que debe realizar la secretaria son:
 - Redacta correspondencia, oficios, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
 - Transcribe a máquina o en computador correspondencia como: oficios, memorandos, informas, tesis, listados, actas, resultados de exámenes, memoria y cuenta y otros documentos diversos.
 - Llena a máquina o a mano formatos de órdenes de pago, recibos, requisiciones de materiales, órdenes de compra y demás formatos de uso de la dependencia.
 - Recibe y envía correspondencia.
 - Opera la maquina fotocopidora y fax.
 - Lleva registro de entrada y correspondencia.
 - Realiza y recibe llamadas telefónicas.
 - Actualiza la agenda de su superior.

- Toma mensajes y los transmite.
- Atiende y suministra información a estudiantes, personal de la institución y público en general.
- Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.
- Convoca a reuniones de la unidad.
- Archiva la correspondencia enviada.
- Actualiza el archivo de la unidad.
- Distribuye la correspondencia de la unidad.
- Elabora cheques.
- Desglosa y entrega cheques.
- Lleva control de caja chica.
- Vela por el suministro de materiales de oficina de la unidad.
- Tramita pasajes, alojamiento y viáticos en caso de movilización de su superior.
- Inscribe estudiantes en cursos, laboratorios y eventos propios de la unidad.
- Elabora actas de notas.
- Elabora hemeroteca.
- Ordena los estantes libros, textos, revistas y otros.
- Entrega equipos, materiales y libros a los estudiantes.

4.3 Bases Legales asociadas a la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

En cualquier investigación las bases legales constituyen el soporte jurídico que permite dar viabilidad a la misma. En este punto de la investigación, se hace referencia a la Constitución de la República, Reglamentos, leyes y demás disposiciones que de una u otra forma rigen la actividad contralora en el país.

4.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela es la norma fundamental, escrita o no, de un Estado soberano, establecida o aceptada para regirlo. Esta carta magna fija los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado y de éstos con sus ciudadanos, estableciendo así las bases para su gobierno y organización de las instituciones en que tales poderes se asientan. También garantiza al pueblo derechos y libertades. A continuación se presentan algunos artículos que sirven como base legal para esta investigación y, la cual establecen.

Artículo N° 7, señala que la Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico, y por tanto todas las personas y los órganos que ejercen el poder público están sujetos a esta Constitución.

Artículo N° 109.

El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el

control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley.

Artículo N° 142. “Los institutos autónomos sólo podrán crearse por ley. Tales instituciones, así como los intereses públicos en corporaciones o entidades de cualquier naturaleza, estarán sujetos al control del Estado, en la forma que la ley establezca”.

Asimismo, el artículo N° 185, establece: “El Consejo Federal de Gobierno es el órgano encargado de la planificación y coordinación de políticas y acciones para el desarrollo del proceso de descentralización y transferencias de competencias del Poder Nacional a los Estados y Municipios....”

Artículo N° 287, indica:

La Contraloría General de la República es el órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa, y orienta su actuación a las funciones de inspección de los organismos y entidades sujetas a su control.

En cuanto a las atribuciones de la Contraloría General de la República, el artículo 289 señala:

- Ejercer el control, la vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como las operaciones relativas a los mismos, sin perjuicio de las facultades que se atribuyan a otros órganos en el caso de los Estados y Municipios, de conformidad con la ley.

- Controlar la deuda pública, sin perjuicio de las facultades que se atribuyan a otros órganos en el caso de los Estados y Municipios, de conformidad con la ley.
- Inspeccionar y fiscalizar los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sometidos a su control; practicar fiscalizaciones, disponer el inicio de investigaciones sobre irregularidades contra el patrimonio público, así como dictar las medidas, imponer los reparos y aplicar las sanciones administrativas a que haya lugar de conformidad con la ley.
- Instar al Fiscal o a la Fiscal de la República a que ejerzan las acciones judiciales a que hubiere lugar con motivo de las infracciones y delitos cometidos contra el patrimonio público y de los cuales tenga conocimiento en el ejercicio de sus atribuciones.
- Ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujetos a su control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes.
- Las demás que establezcan esta Constitución y la ley.

4.3.2 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal

Según lo establecido en el, artículo N° 1. “La presente Ley tiene por objeto regular las funciones de la Contraloría General de la República, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora”.

Asimismo, el artículo N° 2; señala que

La Contraloría General de la República, en los términos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de esta Ley, es un órgano del Poder Ciudadano, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control. La Contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control.

Por su parte, el artículo N ° 101 señala que:

Se fijará por auto expreso el décimo quinto (15) día hábil siguiente, para que los interesados o sus representantes legales expresen, en forma oral y pública ante el ente titular del órgano de control fiscal o su delegatario, los argumentos que consideren les asisten para la mejor defensa de sus intereses. Si en el procedimiento hubieren varios interesados, el auto a que se refiere este artículo será dictado al día siguiente a que se venza el plazo acordado y notificado al último de los interesados.

Efectuado este acto, se podrá dictar un auto para mejor proveer, en el cual se establecerá un término no mayor de quince (15) días hábiles para su cumplimiento.

4.3.3 Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público

Esta ley establece en su artículo N° 10:

Los presupuestos públicos expresan los planes nacionales regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación aprobadas por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país; y

se ajustarán a las reglas de disciplina fiscal contempladas en esta Ley y en la Ley del marco plurianual del presupuesto.

El plan operativo anual, coordinado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, será presentado a la Asamblea Nacional en la misma oportunidad en la cual se efectúe la presentación formal del proyecto de ley de presupuesto.

Esta Ley tiene como objeto principal el regular la administración financiera el sistema de control interno del sector público, y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, al Fondo de Estabilización Macroeconómica y al Fondo de Ahorro Intergeneracional.

El artículo N° 21, señala que la Oficina Nacional de Presupuesto es una dependencia especializada del Ministerio Finanzas y tiene las siguientes atribuciones:

- Participar en la formulación de los aspectos presupuestarios de la política financiera que, para el sector público nacional, elabore el Ministerio de Finanzas.
- Participar en la elaboración del plan operativo anual y preparar el presupuesto consolidado del sector público.

En cuanto a los lineamientos generales para la formulación del proyecto de la Ley de Presupuesto el artículo N° 35, expresa:

El Presidente de la República, en Consejo de Ministros, fijará anualmente los lineamientos generales para la formulación del proyecto de ley de presupuesto y las prioridades de gasto, atendiendo a los límites y estimaciones establecidos en la ley del marco plurianual del presupuesto. A tal fin, el Ministerio de Planificación y Desarrollo practicará una evaluación del cumplimiento de los planes y políticas nacionales y de desarrollo general del país, así como una proyección de las variables macroeconómicas y la estimación de metas físicas que contendrá el plan operativo anual para el ejercicio que se formulará. El Ministerio de Finanzas, con el objeto de delimitar el impacto anual del marco plurianual del presupuesto, por órgano de la Oficina Nacional de Presupuesto, preparará los lineamientos de política que regirán la formulación del presupuesto.

4.3.4 Ley Orgánica contra la Corrupción

Según lo establecido en los artículos 1 y 2, la presente Ley tiene por objeto el establecimiento de normas que rijan las conductas que deben asumir las personas sujetas a la misma, a los fines de salvaguardar el patrimonio público, garantizar el manejo adecuado y transparente de los recursos públicos, con fundamento en los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, así como la tipificación de los delitos contra los objetos públicos y las sanciones que deberán aplicarse a quienes infrinjan estas disposiciones y cuyos actos, hechos u omisiones causen daño al patrimonio público. En este sentido, están sujetos a ella los particulares, personas naturales o jurídicas y los funcionarios públicos en los términos que en esta Ley se establecen.

4.3.5 Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal

De acuerdo al artículo N° 1, de dicho reglamento, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, impone el deber de colaborar a los funcionarios o empleados públicos y a los particulares, y el mismo comprende la realización de todas aquellas actuaciones que se consideren necesarias para hacer posible o para facilitar el cumplimiento de las funciones de la Contraloría General de la República y de los órganos de control interno de los organismos y entidades a que está referido el artículo 5° de la mencionada ley.

4.3.6 Reglamento Interno de la Contraloría General de la República

El artículo N° 1 de este reglamento, establece las normas relacionadas con la

estructura, organización y funcionamiento de los órganos de la Contraloría General de la República, la distribución de funciones y la asignación de competencias.

4.3.7 Código de Ética para el Funcionario Público

En su artículo N° 1, este código establece los principios por los cuales debe regirse un funcionario público, entre ellos están:

- Salvaguardar en todo momento y en cada una de sus actuaciones, los intereses generales del Estado y la preservación del patrimonio público.
- Actuar con estricto apego a las leyes y a todas las demás normas e instrucciones que deben regir su comportamiento en la realización cabal de todas las tareas que tenga asignadas.
- Dedicar todos sus esfuerzos para cumplir, con la máxima eficiencia y la más alta eficacia, la misión que le esté encomendada.
- Realizar permanentemente actividades de superación personal y de colaboración en el mejoramiento institucional de la administración pública y, en particular, del organismo donde preste sus servicios.
- Rehusar con firmeza inequívoca el mantenimiento de relaciones o de intereses, con personas u organizaciones, que sean incompatibles con su cargo y con las atribuciones y funciones que le estén asignadas.
- Proceder con objetividad e imparcialidad en todas las decisiones que le corresponda tomar así como en los asuntos en los que deba intervenir.
- Rechazar en cualquier caso y circunstancia y no solicitar jamás, ni para sí mismo ni para terceros, pagos, beneficios o privilegios en ocasión de los servicios que deba prestar, entre otros.

4.3.8 Resolución Organizativa N° 1. Organización y Funcionamiento de los Órganos y Dependencias adscritos a los Despachos del Contralor y Subcontralor.

Según lo dispuesto en el artículo N° 1, le corresponde al contralor, ejercer la suprema dirección y dictar las políticas orientadas a garantizar el cumplimiento de las funciones que la Constitución y las leyes que le atribuyen a la contraloría General de la República, dictar las políticas y directrices para la planificación de la gestión de la contraloría, crear los Comités de Directores que estime convenientes y dirigirlos, dictar los reglamentos, Resoluciones Especiales, Resoluciones Organizativas y demás decisiones para la aplicación de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal; presentar al Ejecutivo Nacional el proyecto de presupuesto de gastos de la Contraloría, entre otras; de igual forma establece en su artículo N° 3 los órganos adscritos al Despacho del Contralor General de la República, entre ellos están: la Auditoría Interna, la Dirección de Secretaria y Comunicación Corporativa, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Administración y la Dirección de Seguridad, Prevención y Control de Riesgos.

4.3.9 Resolución Organizativa N° 2. Organización y Funcionamiento de la Dirección General Técnica

Esta resolución la organización y funcionamiento de la Dirección General Técnica, la cual ,entre sus funciones se encuentran: prestar asistencia técnica al contralor y a los órganos de la Contraloría en lo referente a políticas, normas y procedimientos de control, coordinar conjuntamente con las Direcciones respectivas, el desarrollo e implantación del sistema Nacional de Control Fiscal, llevar el registro reauditores, Consultores y Profesionales Independientes calificados para prestar sus servicios en materia de control fiscal, administrar la página Web de la Contraloría así como fomentar la investigación en materia de control fiscal a los fines de promover el desarrollo de las publicaciones y revistas técnicas de la Contraloría y las demás que

le asigne el Contralor y las que señale el respectivo manual.

4.3.10 Resolución Organizativa N° 3. Dirección General de los Servicios Jurídicos.

Esta Resolución establece la organización y funcionamiento de la Dirección General de los Servicios Jurídicos y en su artículo N° 1 describe las funciones de dicha dirección.

4.3.11 Resolución Organizativa N° 4. Organización y funcionamiento de las Direcciones Generales de Control.

Según lo dispuesto en los artículos N° 1, 2, 3 y 4 la estructura de las Direcciones Generales de Control así como el funcionamiento de las mismas. La Contraloría tendrá las siguientes Direcciones Generales de Control:

- Dirección General de Control de los Poderes Públicos Nacionales
- Dirección General de Control de Administración Nacional Descentralizada
- Dirección General de Control de los Estados y Municipios

4.3.12 Resolución Organizativa N° 5. Organización y Funcionamiento de la Dirección General de Procedimientos Especiales.

Esta Resolución establece en su artículo N° 1 las funciones de la Dirección General de Procedimientos Especiales, entre las cuales se encuentran: evacuar las consultas que formulen los órganos que conforman el sistema nacional de Control Fiscal, en materia de procedimiento para la determinación de responsabilidades; elaborar. Para la aprobación del Contralor, el proyecto de normas que deben observarse para el desarrollo de las audiencias orales a las cuales se refiere el artículo N° 101 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema

Nacional de Control Fiscal, así como llevar registros de los asuntos tramitados o en trámite por la Dirección, entre otras.

4.4 Elementos Internos de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Los elementos internos de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, representan un conjunto de factores que inciden directamente en las actividades que allí se desempeñan y contribuyen con la realización de las mismas. Es por ello, que para el análisis de dichos elementos internos, se aplicó una encuesta, modalidad cuestionario, a una muestra intencional conformada por tres personas (de una población de 4), que laboran en dicha Unidad organizativa, puesto que los mismos se constituyeron en informantes claves para esta investigación. Para obtener la información necesaria, que posteriormente permitió determinar las fortalezas y debilidades de esta Unidad, se estructuró el cuestionario considerando las siguientes dimensiones: aspectos generales, recursos humanos, recursos presupuestarios y financieros, proceso interno y recursos tecnológicos.

4.4.1 Aspectos Generales

En cuanto a la existencia de una misión en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 100% de los encuestados dijo que ésta se encuentra definida, está planteada por escrito y es conocida y compartida por todos los miembros de la Unidad, lo cual significa que cada uno de los encuestados está claro y orientado en cuanto al camino que debe seguir.

Cuando se consultó sí en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente las labores que se llevan a cabo están orientadas en función de la misión, el 100% de los encuestados dijo que sí. Además, todos los

encuestados manifiestan que las funciones y responsabilidades relacionadas con cada uno de los cargos que allí desempeñan son conocidas con claridad por cada uno de ellos y que éstas son muy importantes para esta unidad contralor.

De igual forma, el 100% de los encuestados dijo que la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es una dependencia necesaria para alcanzar los objetivos de la organización, en este caso de la Universidad de Oriente, puesto que dicha Unidad se encarga del control y vigilancia del manejo de sus recursos. Además, manifiestan en un 100% que las funciones que esta Unidad desempeña están acorde con los objetivos de la universidad.

Cuando se consultó si la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente cuenta un manual de sistemas y procedimientos, el 66,67% de los encuestados dijo que no, mientras que el 33,33% restantes no respondió; por lo que, se puede inferir que no tienen en la Unidad un manual que sirva de guía y que establezca los procedimientos y normas que orienten los pasos que se deben seguir en la misma.

4.4.2 Recursos Humanos

Los recursos humanos dentro de la organización representan uno de los elementos más importantes para el desempeño de las actividades, ya que son ellos quienes ponen en práctica y llevan a cabo las labores con la finalidad de alcanzar los objetivos de manera eficiente y efectiva.

Al respecto, cuando se consultó si se les ofrece capacitación y adiestramiento para laborar en la Contraloría Interna, el 33,33% de los encuestados manifestó que si, mientras el 66,67% restante dijo que no.

En lo concerniente a la necesidad de experiencia para desempeñar las funciones que el personal de la Unidad debe realizar en relación a su cargo, el 100% de los encuestados respondió uniformemente, que se debe tener experiencia, y que el grado de experiencia para desempeñar tales funciones es mucho.

Asimismo, un 33,33% de los encuestados manifiesta que la contribución de la Dirección de Auditoría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente en la formación profesional y/o laboral es mucha, mientras que el 66,67% restante respondió que contribuyen poco; por lo que, se puede decir que dicha dirección no lleva a cabo programas de formación profesional y/o laboral que ayuden a todo el personal y, por tanto, contribuyan con el desarrollo de actividades y funciones relacionadas con el cargo que se desempeña en esta unidad Contralora.

4.4.3 Recursos Presupuestarios y Financieros

La Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, al igual que las demás dependencias de la Universidad, también requiere de recursos presupuestarios y financieros, que le permitan llevar a cabo todas las funciones que allí se realizan.

Por consiguiente, cuando se hizo la consulta sí esta Unidad cuenta con un presupuesto para la ejecución de sus objetivos, el 100% del personal encuestado respondió que la misma si cuenta con un presupuesto. Asimismo, indicó que el presupuesto asignado no es suficiente para cumplir eficientemente con los objetivos de dicha Unidad.

De igual forma, el 33,33% de los encuestados dijo que la distribución del presupuesto asignado se orienta a satisfacer efectivamente las necesidades de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente,

mientras que el 66,67% restante dijo que no se orienta a satisfacer tales necesidades.

Cuanto se consultó si el presupuesto asignado a la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente considera los costos reales que genera esta Unidad, el 100% de los encuestados dijo que no, el 66,67% de ellos manifiesta que sus costos son poco elevados, mientras que un 33,33% no respondió. En tal sentido, se puede inferir, que aunque se asigna un presupuesto y se trata de satisfacer las necesidades en la unidad el mismo no es suficiente para cumplir eficientemente con los objetivos establecidos.

Asimismo, el 100% de los encuestados manifiesta que existen controles para la ejecución del presupuesto de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

4.4.4 Proceso Interno

En cuanto al conocimiento de normas y procedimientos que deben considerarse en el proceso de auditoría interna, el 100% de los encuestados respondió que conocen las normas y procedimientos que deben llevarse a cabo en un proceso de auditoría. Además, el 100% de los encuestados señaló que tienen conocimiento de los costos que generan sus labores; no obstante, manifiestan que los procedimientos que deben realizar durante dicho proceso, se llevan a cabo de forma adecuada.

En lo que respecta, a la necesidad de experiencia para ejercer una auditoría interna, el 100% de los encuestados respondió que se debe tener experiencia para realizar una auditoría interna. De igual forma, el 100% del personal encuestado dijo que se aplican todos los procedimientos relacionados con las actividades de verificación, evaluación y cumplimiento, ya que todos éstos son parte integral del proceso de auditoría, de tal manera, que se puede inferir que la Unidad de Contraloría

Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente cumple de manera efectiva con todos y cada uno de los procedimientos que se deben realizar al llevar a cabo una auditoría.

Cuando se consultó si la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente realiza funciones de control y gestión que apoyen las actividades del Núcleo de Sucre, calificando y evaluando el grado de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, el 66,67% de los encuestados dijo que si, mientras que el 33,33% restante no respondió, lo cual significa que si se realizan actividades que permiten controlar, verificar y planificar las operaciones que así lo requieran.

En lo concerniente, a el cumplimiento de las regulaciones establecidas por la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, el 100% de las personas encuestadas respondió que si cumplen con ellas y que, además, cumplen con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas y las Normas de Auditoria Emanadas del Estado; pues este cuerpo normativo establece los lineamientos necesarios para llevar a cabo las funciones en un proceso de auditoría. En tal sentido, se puede decir, que la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente existe apego a la normativa que rige la actividad contralora.

4.4.5 Recursos Tecnológicos

En cuanto a la existencia de medios, equipos y programas tecnológicos de punta que le permitan desempeñar eficientemente las funciones en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre, el 66,67% de los encuestados dijo que si cuentan con ellos, mientras que el 33,33% restante respondió que no. También, manifiestan que los medios, equipos y programas con que cuenta la Unidad son suficientes y adecuados para realizar sus actividades.

Asimismo, el 100% de los encuestados dijo que existen programas diseñados para realizar el proceso de auditoría interna. No obstante, el 66,67% de ellos señaló que no los conocen, en contraposición a un 33,33% que manifestó conocerlas.

De igual forma, el 66,67% de los miembros encuestados manifiesta que el uso de herramientas interactivas como el Internet e Intranet facilita mucho el trabajo dentro de la Unidad, mientras que el 33,33% restante dijo que facilita poco el trabajo. Por consiguiente, se puede decir, que estas herramientas tecnológicas contribuyen en el desarrollo de las funciones y actividades llevadas a cabo por la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, ayudando así a cumplir con eficiencia y eficacia las mismas.

Con respecto, a sí la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está a la par de las innovaciones tecnológicas, un 66,67% dijo que poco, mientras que el 33,33% restante dijo que no; al respecto, se puede inferir, que la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está al día y se adapta a los cambios y avances tecnológicos que han surgido con el pasar del tiempo.

4.5 Elementos Externos a la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Los elementos externos en una organización constituyen un aspecto fundamental y de vital importancia, puesto que éstos son condicionantes en el desempeño y ejecución de sus funciones; además de ser un punto clave para la consecución de los objetivos de la misma. Es por eso, que en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente los elementos externos como: el ambiente, factores políticos y legales, sociales y culturales, geográficos y

demográficos, económicos y tecnológicos, son especialmente importantes, ya que influyen de una manera directa e indirecta en ella y si no se toman en consideración pueden conducir a que la Unidad de Contraloría Interna no logre los objetivos planteados. Ahora, para obtener la información necesaria, que posteriormente permitió determinar las oportunidades y amenazas para esta Unidad se estructuró el cuestionario considerando las siguientes dimensiones: aspectos generales, aspectos políticos y legales, aspectos geográficos y demográficos, aspectos sociales y culturales, aspectos económicos y aspectos tecnológicos.

4.5.1 Aspectos Generales

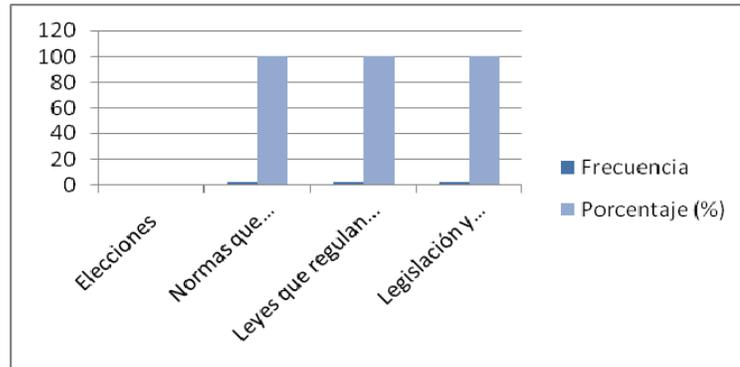
En lo que respecta a los factores del ambiente externo que afectan directamente en las operaciones de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 33,33% dijo el factor político y legal a diferencia del 66,67% que prefirió no responder; por lo que, se puede inferir que una mínima mayoría de los encuestados considera que los factores políticos y legales, sociales y culturales, tecnológicos, geográficos, demográficos y éticos no son condicionantes para el desarrollo de su trabajo.

4.5.2 Aspectos Políticos y Legales

Dentro de los aspectos políticos y legales que inciden en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, según muestra el gráfico N° 1, el 100% de los encuestados cree que sus actividades son regidas por las diversas normas y leyes, puesto que, éstas tienen una gran incidencia en la misma, a diferencia de las jornadas de elecciones que no tienen repercusión en la misma (ver gráfico N° 1).

Gráfico N° 1

Aspectos Políticos y Legales que inciden en la Contraloría Interna

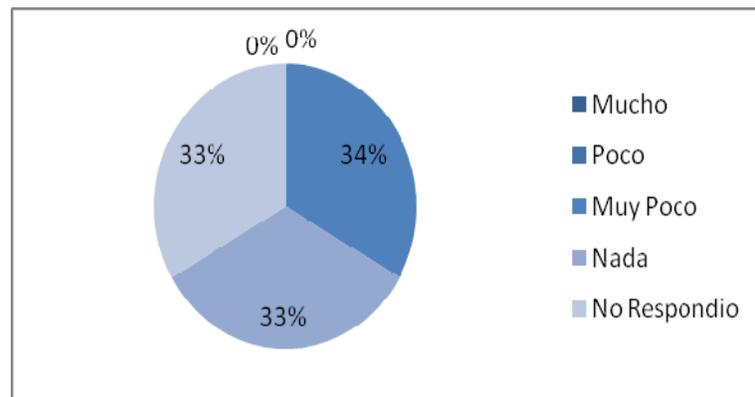


Fuentes: Autoras, 2009.

Asimismo, cuando se les preguntó a los encuestados, si las decisiones en materia política tomadas a nivel de país afectan las actividades llevadas a cabo dentro de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, la muestra no tuvo una respuesta uniforme, ya que un 33,33% de ellos considera que estas decisiones los afecta muy poco, un 33,33% respondió que no los afecta en nada y un 33,33% que prefirió no responder (ver gráfico N° 2).

Gráfico N° 2

Incidencia de las Decisiones en Materia Política



Fuentes: Autoras, 2009.

En lo que se refiere a la situación y grado en la que la política actual del país afecta a la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 100% de los encuestados no respondió a esta pregunta; por lo que, se puede inferir que las personas que laboran en esta Unidad no tienen un conocimiento claro de esta situación y de la relación que tiene con las actividades que desempeñan o se abstuvieron de responder para evitar inconvenientes o interpretaciones erráticas.

Asimismo, cuando se les preguntó sobre el conocimiento de las leyes y normas que rigen el funcionamiento o labores de dicha Unidad, el 100% del personal encuestado contestó que si las conocen. Además, todos consideran que las leyes y normas que rigen la actividad contralora los afecta en gran medida; por lo que, sus actividades diarias se ven condicionadas por las mismas.

Dentro de las leyes y normas que rigen el funcionamiento o las labores de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente la respuesta de los encuestados fue variada entre las diversas opciones presentadas, ya que un 66,67% dijo que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley de la Contraloría General de la República, el Reglamento de la Contraloría General de la República, las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas de Auditoría Emanadas del Estado rigen completamente sus actividades; infiriendo de esta manera que el personal de dicha Unidad tiene que regirse no sólo por una, sino por diversas leyes y disposiciones legales, así como cualquier otra que tenga que ver con las actividades realizadas en la Administración Pública (ver gráfico N° 3).

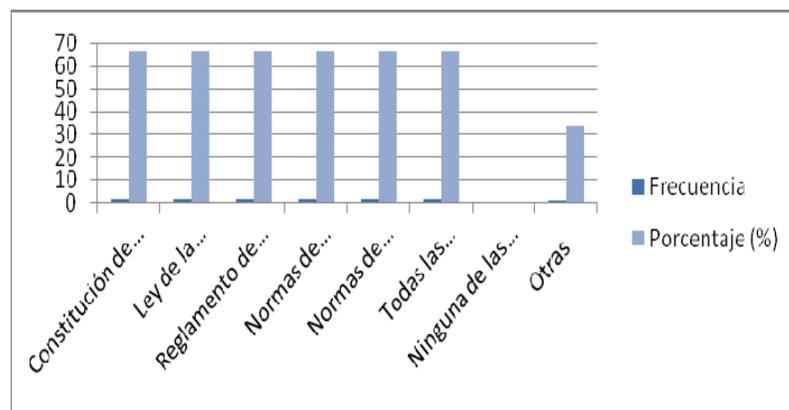
4.5.3 Aspectos Sociales y Culturales

En lo concerniente a los aspectos sociales y culturales que influyen en el desempeño de las funciones dentro de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de

Sucre de la Universidad de Oriente, el 66,67% de los encuestados respondió que las normas morales, los comportamientos, las actitudes hacia el trabajo, la responsabilidad social y las actitudes hacia la autoridad, tienen gran influencia en el desarrollo de sus actividades a diferencia de un 33,33% que prefirió no responder (ver gráfico N° 4).

Gráfico N° 3

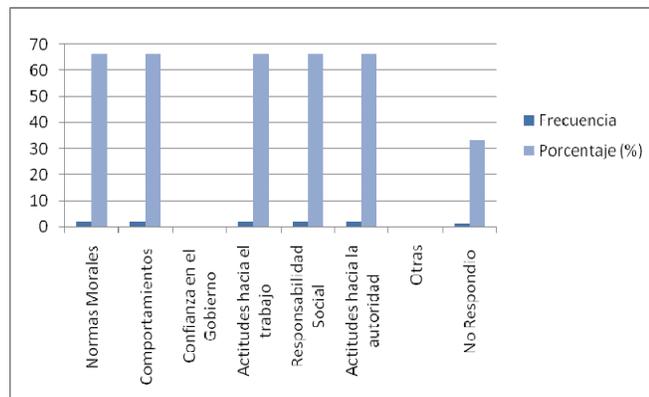
Leyes y Normas que rigen el funcionamiento de la Contraloría Interna



Fuentes: Autoras, 2009.

Gráfico N° 4

Aspectos Sociales que influyen en la Contraloría Interna



Fuentes: Autoras, 2009.

Cuando se les preguntó a los encuestados si factores como la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas afectan a la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente las respuestas estuvieron divididas: 33,33% dijo si, 33,33% no y el 33,33% restante no respondió. No obstante, el 33,33% que dijo que estos factores incidían en la Contraloría Interna no respondió acerca del grado de incidencia. Por consiguiente, se puede decir que a juicio de los encuestados la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas no tienen efecto sobre la Unidad Contralora.

En lo referente a la existencia de un sistema de seguridad social en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 66,67% de los encuestados no respondió, a diferencia del 33,33% que dijo que si existía, indicando al mismo tiempo que éstos inciden mucho en la Contraloría Interna, lo que hace notar que en la Unidad de Contraloría Interna no están muy claros sobre la existencia o no de un sistema de seguridad social.

4.5.4 Aspectos Geográficos y Demográficos

En lo referente a sí aspectos como edad, sexo, estado civil, entre otros son condicionantes del desempeño en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 66,67% de los encuestados respondió que estos no inciden, mientras el 33,33% restante no respondió; lo que es indicativo que para los encuestados estos factores no son importantes para desarrollar las actividades de la Unidad.

Asimismo, se les preguntó si la ubicación geográfica de la Unidad de Contraloría Interna incide en el desempeño de sus funciones, y el 66,67% de los encuestados respondió que no; el otro 33,33% no respondió. Por consiguiente, se puede decir que la ubicación de esta Unidad no representa una dificultad para los

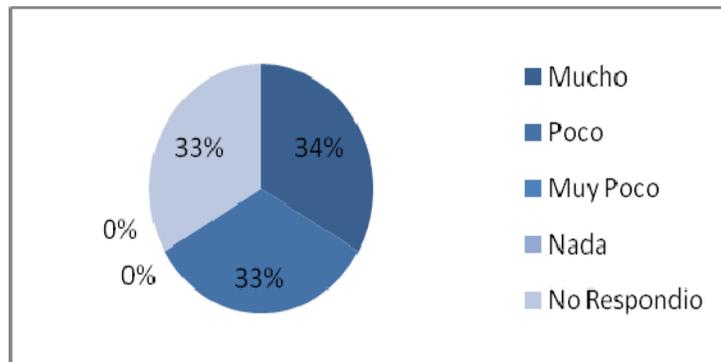
empleados que en ella laboran.

En lo que respecta a la dificultad con el acceso, ubicación y transporte hacia la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 66,67% de la muestra respondió que sí hay dificultad, y el otro 33,33% no respondió. Lo que demuestra que la ubicación de esta Unidad contralora no es la más idónea, aún cuando dicha ubicación no es factor que les impida desarrollar sus actividades.

De igual forma, se les preguntó sobre la incidencia del acceso, ubicación y transporte a la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, y el 50% de los que indicaron que había dificultad con el acceso, ubicación y transporte hacia la Unidad de Contraloría Interna dijo que incidía mucho, a diferencia del otro 50% que indicó poco (ver Gráfico N° 5).

Gráfico N° 5

Incidencia del Acceso, Ubicación y Transporte en la Contraloría Interna



Fuente: Autoras, 2009.

4.5.5 Aspectos Económicos

En lo concerniente a los elementos económicos que inciden en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente el 66,67% de

los encuestados no respondió. Cuando se les preguntó si la situación económica actual del país afecta las labores de dicha Unidad, el 100% no respondió; así mismo, no respondieron en lo referente al grado en que los afecta la situación económica.

En lo referente a si la situación económica actual del país trae algún beneficio para la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 33,33% de la muestra dijo que no trae ningún beneficio, a diferencia del otro 66,67% que no respondió.

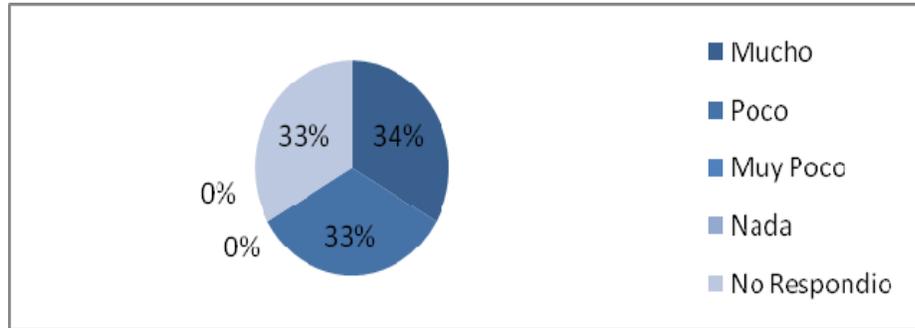
Cuando se consultó sí los índices inflacionarios inciden en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 33,33% del personal encuestado dijo que no, a diferencia de un 66,67% que no respondió. Asimismo, el 100% no respondió cuando se le preguntó sobre el grado de incidencia de los índices inflacionarios y sobre la incidencia de la política fiscal y monetaria en la Contraloría Interna.

4.5.6 Aspectos Tecnológicos

En el ámbito tecnológico, se le preguntó a la muestra si las tecnologías de información y comunicación tienen influencias en las actividades desempeñadas en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, y el 66,67% respondió que sí y el 33,33% restante no respondió. De igual forma, se les preguntó sobre el grado de influencia de las tecnologías de información y comunicación en las actividades desempeñadas en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, la respuesta a esta interrogante fue muy variada, ya que un 33,33% respondió mucho, 33,33% respondió poco y el 33,33% restante no respondió (ver gráfico N° 6).

Gráfico N° 6

Influencia de las tecnologías de información y comunicación

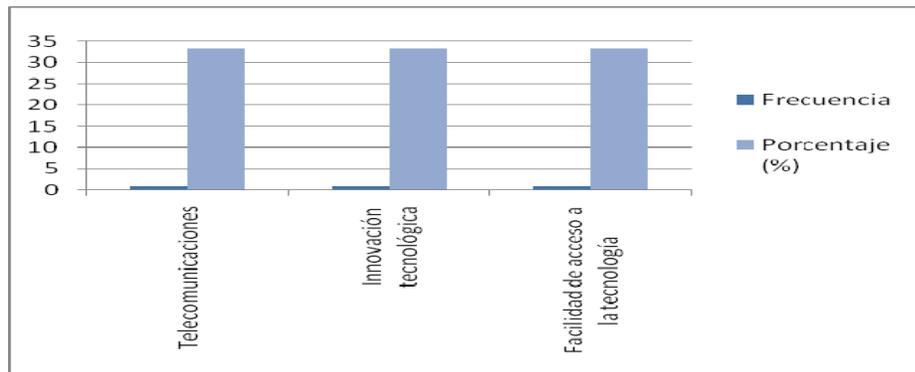


Fuente: Autoras, 2009.

En lo concerniente a los aspectos tecnológicos que inciden en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, las respuestas fueron variadas, puesto que el 33,33% dijo las telecomunicaciones, el 33,33% la innovación tecnológica y el 33,33% restante señaló la facilidad de acceso a la tecnología, resaltando así, que para cada uno de ellos, estos aspectos constituyen una parte importante en el desarrollo de sus actividades (ver gráfico N° 7).

Gráfico N° 7

Aspectos tecnológicos que influyen en la Unidad de Contraloría Interna



Fuente: Autoras 2009.

4.6 Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Dentro y fuera de las organizaciones existen factores y elementos (externos e internos), que son condicionantes para el desempeño de las actividades. Todos y cada uno de esos elementos representan fortalezas o debilidades de la organización, así como también oportunidades y amenazas para ella, se puede sacar provecho o, en su defecto, tratar de disminuirlas o atenuarlas.

Como se mencionó en el Capítulo II, las fortalezas son todos aquellos elementos positivos que diferencian a la organización de la competencia; además, se puede decir que, las fortalezas están conformadas por recursos y destrezas que se adquieren en función de la eficiencia y efectividad de la empresa y las debilidades son problemas presentes o factores en los que se encuentra una posición desfavorable, las debilidades, por su parte, puntos débiles que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas. Es decir, las fortalezas y debilidades son elementos internos de la organización. En cuanto, a las oportunidades, las mismas son ocasiones que la organización debe aprovechar para mejorar su posición, son fuerzas y acciones del entorno, además se puede decir, que son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas y las amenazas son situaciones negativas y externas, que pueden atacar contra la organización; por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada. Las amenazas son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa.

4.6.1 Fortalezas y debilidades de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Ahora, una vez analizados los elementos internos de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se procedió a determinar las debilidades y fortalezas que se presentan a continuación, las cuales se pueden visualizar en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1

Análisis Interno de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.		
Elementos Internos	Síntomas	Fortalezas y Debilidades
Aspectos Generales:		
Misión	Existencia de una misión	Fortaleza: orienta el camino a seguir en la organización para así alcanzar los objetivos.
Funciones	Desempeño de actividades acordes con el cargo.	Fortaleza: conocen cada una de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos en la organización.
Responsabilidad	Compromiso con todas y cada unas de sus labores.	Fortaleza: mejor desarrollo y cumplimiento de las funciones.
Sistemas y Procedimientos	Inexistencia de un manual	Debilidad: no cuentan con una base escrita que indique los procedimientos y normas a seguir.
Recursos Humanos:		
Capacitación	y Poca capacitación para	Debilidad: no se

Adiestramiento	laborar en la Unidad.	proporciona el nivel necesario de capacitación.
Experiencia	Existencia de conocimientos en relación a su cargo.	Fortaleza: genera una mayor eficacia y eficiencia en su trabajo.
Formación Profesional y/o Laboral	Poca contribución de instancias superiores en la formación profesional.	Debilidad: falta de contribución y compromiso para con los empleados.
Recursos Presupuestarios y Financieros:		
Manejo de un Presupuesto	Insuficiencia presupuestaria.	Debilidad: insuficiencia presupuestaria para la satisfacción de las necesidades y cumplimiento de los objetivos.
Costos Reales	Poco elevados.	Debilidad: aún cuando estos son poco elevados presupuesto no cubre los costos reales que se originan en la Unidad.
Control de la Ejecución del Presupuesto	Presencia de controles	Fortaleza: existencia de vigilancia para la ejecución del presupuesto.
Proceso Interno:		
Normas y Procedimientos	Conocimiento de las normas y procedimientos	Fortaleza: permiten llevar a cabo de forma adecuada el proceso de Auditoría Interna.
Experiencia para realizar la Auditoría Interna	Requerimiento de conocimientos previos	Fortaleza: genera una mayor eficacia y eficiencia en el proceso de auditoría.
Procedimientos de Verificación, Evaluación y Verificación	Aplicación de procedimientos	Fortaleza: permite constatar y comprobar el efectivo desarrollo de las operaciones.
Funciones de Control y Gestión	Vigilancia en las actividades	Fortaleza: presencia de controles para el efectivo desarrollo de las

		funciones.
Regulaciones	Cumplimiento con las normativas establecidas	Fortaleza: apego a las regulaciones que proporcionan los lineamientos a seguir.
Recursos Tecnológicos:		
Medios, Equipos y Programas Tecnológicos	Existencia de medios, equipos y programas	Fortaleza: facilitan el desempeño de las actividades.
Programas de Auditoría Interna	Desconocimiento de programas de auditoría existentes.	Debilidad: dentro de la Unidad saben de su existencia pero no los aplican.
Herramientas Interactivas	Acceso a Internet e Intranet	Fortaleza: ayudan a facilitar el trabajo dentro de la Unidad.

Fuente: Autoras, 2009.

A continuación se muestran las debilidades y fortalezas de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, las cuales fueron extraídas del cuadro N°1.

- Fortalezas:
 - Existe una misión que orienta el camino a seguir en la organización para así alcanzar los objetivos
 - Conocen cada una de las actividades y funciones necesarias para alcanzar los objetivos en la organización
 - La responsabilidad ayuda a un mejor desarrollo y cumplimiento de las funciones
 - La experiencia genera una mayor eficacia y eficiencia en su trabajo

- Existencia de controles para la ejecución del presupuesto
- Conocimiento de normas y procedimientos permiten llevar a cabo de forma adecuada un proceso de Auditoría Interna
- Experiencia para realizar una Auditoría interna.
- Aplicación de procedimientos que permiten constatar el efectivo desarrollo de las operaciones y el cumplimiento de las normas establecidas
- Presencia de controles para el efectivo desarrollo de las funciones.
- Apego a los lineamientos que proporcionan las regulaciones a seguir
- Existencia de medios, equipos y programas tecnológicos que facilitan el desempeño de las actividades
- Herramientas interactivas que ayudan a facilitar el trabajo dentro de la Unidad.
- Debilidades:
 - No cuentan con una base escrita que indique los procedimientos a seguir (manual)
 - No se proporciona capacitación y adiestramiento al personal de la Unidad
 - Falta de contribución en la formación profesional y/o laboral de los miembros de la Unidad
 - Insuficiencia en el presupuesto asignado para la satisfacción de las necesidades y cumplimiento de los objetivos
 - No se consideran los costos reales en el presupuesto asignado
 - No existen programas de auditoría dentro de la Unidad.

4.6.2 Oportunidades y Amenazas de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Una vez analizados los elementos externos que influyen en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, mediante información obtenida a través de la aplicación del cuestionario, se procedió a determinar las oportunidades y amenazas para esta unidad contralora, las cuales se pueden visualizar en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 2
Análisis Externo de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente		
Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y Amenazas
Políticos y Legales:		
Normas y Leyes asociadas a la actividad contralora.	Si inciden	Oportunidad: el apego a las normas les brinda confianza en la ejecución de sus actividades.
Política Actual	Si incide	Amenaza: constituye un factor de riesgo pues sus actividades pueden ser seriamente afectadas por la misma.
Política de sueldos y salarios.	Si hay incidencia	Amenaza: representa un elemento importante para el efectivo desarrollo de sus actividades.
Sociales y Culturales:		
Inseguridad, Delincuencia y Manifestaciones Públicas.	Si inciden	Amenaza: sus actividades se ven interrumpidas por estos factores.

Geográficos y Demográficos:		
Edad, sexo, estado civil, entre otros	No son condicionantes en el desempeño de las actividades.	
Ubicación Geográfica	Si incide	Amenaza: representa un elemento importante para el efectivo desarrollo de sus actividades.
Acceso, ubicación y transporte	Poca Incidencia	
Económicos:		
Situación Económica Actual	Si incide	Amenaza: representa un elemento importante para el efectivo desarrollo de sus actividades.
Índices Inflacionarios	No incide	-----
Política Fiscal y Monetaria	No incide	-----
Políticas económicas implantadas por el gobierno central.	Si hay incidencia	Amenaza: este es un factor muy importante para lo que es el efectivo desarrollo de sus actividades.
Asignación del presupuesto	Si incide	Amenaza: representa un factor de gran importancia para el desarrollo de sus labores.
Tecnológicos:		
Tecnologías de Información y Comunicación	Existencia de nuevas tecnologías de información y comunicación	Oportunidad: representan un elemento de gran importancia porque facilitan el desarrollo de las actividades.

Fuente: Autoras, 2009.

A continuación se presentan las oportunidades y amenazas de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, las cuales fueron extraídas del cuadro N° 2.

- Oportunidades:

- Cumplimiento de normas y leyes la cual brinda confianza en la ejecución de sus actividades la política actual no afecta las actividades
- Existencia de nuevas tecnologías de información y comunicación, las cuales representan un elemento que facilita el desarrollo de las actividades.

- Amenazas:

Cabe señalar que, aún cuando los encuestados no hayan indicado elementos externos que representen amenazas para la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, las investigadoras, en virtud del conocimiento que tienen sobre el tema, consideran que sobre esta Unidad contralora existen factores que afectan negativamente sus labores, a saber.

- Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.
- Políticas de los sueldos y salarios.
- Políticas económicas implementadas por el gobierno central.
- Asignación presupuestaria.
- Situación económica actual.
- Política actual.

Ahora, una vez determinadas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se procedió a realizar un análisis de impacto, para ver cuáles

tienen mayor impacto para posteriormente realizar la hoja de trabajo, que luego contribuirá en la construcción de la matriz DOFA. (Ver Cuadros # 3, 4, 5 y 6).

Cuadro N° 3

**Análisis del Impacto de los Elementos Internos de la Contraloría Interna del
Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
(Fortalezas y Debilidades)**

Elementos Internos	Importancia del impacto sobre la Organización	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Aspectos Generales	Conocimiento de la misión.	X		
	Correcto desempeño de las funciones.	X		
	Responsabilidad para con su trabajo.	X		
	Manual de sistemas y procedimientos.	X		
Recursos Humanos	Capacitación y adiestramiento del personal.			X
	Experiencia necesaria para realizar las actividades.	X		
	La formación profesional y/o laboral.			X
Presupuestarios y financieros	Asignación de un presupuesto suficiente.	X		
	Consideración de los costos reales.	X		
	Efectivo control para la asignación y ejecución del presupuesto.	X		
Proceso Interno	Aplicación de normas y procedimientos.	X		
	La experiencia genera una mayor eficacia y eficiencia.	X		
	Aplicación de procedimientos de verificación, evaluación y verificación.	X		
	Funciones de Control y Gestión.	X		
	El cumplimiento de regulaciones.	X		
Recursos Tecnológicos	Medios, equipos y programas tecnológicos.	X		
	Programas diseñados para realizar un proceso de auditoría Interna.	X		
	Herramientas interactivas.	X		

Fuentes: Autoras, 2009.

Cuadro N° 4

**Análisis del Impacto de los Elementos Externos de la Contraloría Interna del
Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
(Oportunidades y Amenazas)**

Elementos Externos	Importancia del impacto sobre la Organización	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Políticos y Legales	Existencia de normas y leyes asociadas a la actividad contralora.	X		
	Política Actual	X		
	Política de sueldos y salarios	X		
Sociales y Culturales	Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.	X		
Geográficos y Demográficos	Ubicación Geográfica			X
Económicos	Situación económica actual	X		
	Políticas económicas implantadas por el gobierno central.	X		
	Asignación del presupuesto	X		
Tecnológicos	Tecnologías de información y comunicación.	X		

Fuente: Autoras, 2009.

Cuadro N° 5

**Hoja de Trabajo para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la
Universidad de Oriente.**

Oportunidades:	Amenazas:
1.Existencia de leyes y normas asociadas a la actividad contralora. 2.Existencia de nuevas tecnologías de información y comunicación.	1.Política Actual 2. Política de sueldos y salarios. 3.Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas. 4. Situación económica actual 5.Políticas económicas implementadas por el gobierno central. 6.Asignación del presupuesto.

Fortalezas:	Debilidades:
1. Conocimiento de la misión de la organización. 2. Conocimiento de las funciones. 3. Comprensión de las responsabilidades que involucra el cargo. 4. Experiencia para desempeñar un cargo. 5. Controles para la ejecución del presupuesto. 6. Conocimiento de las normas y procedimientos para un proceso de Auditoría Interna. 7. Experiencia para realizar un proceso de Auditoría Interna. 8. Aplicación de procedimientos de Verificación, evaluación y cumplimiento. 9. Efectiva realización de las funciones de control y gestión. 10. Cumplimiento con las regulaciones. 11. Existencia de medios, equipos y programas tecnológicos. 12. Programas diseñados para realizar un proceso de auditoría Interna. 13. Acceso a Internet e Intranet.	1. Inexistencia de un manual de sistemas y procedimientos. 2. Insuficiencia presupuestaria. 3. El presupuesto no satisface los costos reales. 4. Desconocimiento de programas de auditoría interna.

Fuente: Autoras, 2009.

Cuadro N° 6

Matriz DOFA para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	(O1) Existencia de leyes y normas asociadas a la actividad contralora. (O2) Existencia de nuevas	(A1) Política Actual (A2) Política de sueldos y salarios. (A3) Inseguridad,

	tecnologías de información y comunicación.	delincuencia y manifestaciones públicas. (A4) Situación económica actual (A5) Políticas económicas implantadas por el gobierno central. (A6) Asignación del presupuesto.
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
(F1) Conocimiento de la misión de la organización. (F2) Conocimiento de las funciones. (F3) Comprensión de las responsabilidades. (F4) Experiencia para desempeñar un cargo. (F5) Controles para la ejecución del presupuesto. (F6) Conocimiento de las normas y procedimientos para un proceso de Auditoría Interna. (F7) Experiencia para realizar un proceso de Auditoría Interna. (F8) Aplicación de procedimientos de Verificación, evaluación y cumplimiento. (F9) Efectiva realización de las funciones de control y gestión. (F10) Cumplimiento con las regulaciones. (F11) Existencia de medios, equipos y programas tecnológicos. (F12) Programas	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el camino a seguir en el marco de las leyes, normas y regulaciones. (F1, F2, F3, F4, F10, O1). • Mejorar la dotación de medios tecnológicos para aumentar la eficiencia y eficacia en las operaciones. (F11, F12, F13, O2). • Incentivar la efectiva aplicación de procedimientos para desarrollar eficientemente un proceso de auditoría interna. (F6, F7, F8, F9, O1). 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un efectivo control para la ejecución del presupuesto en la Unidad, tomando en consideración la reducción del mismo. (F5, F9, A1, A5, A6). • Incrementar el conocimiento de sus responsabilidades y funciones, permitiéndole de esta manera optar a una justa remuneración. (F2, F3, A2).

diseñados para realizar un proceso de auditoría Interna. (F13) Acceso a internet e intranet.		
Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
(D1)Inexistencia de un manual de sistemas y procedimientos. (D2)Insuficiencia presupuestaria. (D3) El presupuesto no satisface los costos reales. (D4) Desconocimiento de programas de auditoría interna.	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar de software o programas de auditoría, para aumentar la eficacia en el proceso de auditoría interna. (D4, O2). • Brindar programas de capacitación a todos los miembros de la Unidad. (D1, D4, O2). • Incluir en el Plan Operativo Anual (POA), proyectos y programas relacionados con las actividades de la Unidad a fin de solicitar un presupuesto acorde con las necesidades de los mismos. (D2, D3, O1). • Desarrollar e implementar programas de auditoría más eficientes de manera que se logren los objetivos, enmarcados en el cumplimiento de las leyes. (D4, O1, O2). 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigir la asignación de un presupuesto de manera que se pueda implantar un sistema de seguridad para la Unidad. (D2, D3, A3, A5, A6). • Proponer programas de capacitación al personal de seguridad para que puedan solventar los problemas en caso de inseguridad y disturbios. (D2, A3).

Fuente: Autoras, 2009

Luego de haber determinado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, y de realizado el respectivo análisis de impacto para las mismas, se procedió a través de la Matriz DOFA a establecer las estrategias necesarias para corregir las

debilidades, atenuar las amenazas, aprovechar las oportunidades y fortalezas presentes en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, lo que dio como resultado las siguientes estrategias, las cuales deberán ser puestas en práctica para tener un efectivo desarrollo de sus actividades.

- Estrategias FO

- Impulsar el camino a seguir en el marco de las leyes, normas y regulaciones.
- Mejorar la dotación de medios tecnológicos para aumentar la eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Incentivar la efectiva aplicación de procedimientos para desarrollar eficientemente un proceso de auditoría interna. Efectivo conocimiento del camino a seguir en la Unidad, para desarrollar así las actividades dentro de las leyes y regulaciones.

- Estrategias FA

- Realizar un efectivo control para la ejecución del presupuesto en la Unidad, tomando en consideración la reducción del mismo.
- Incrementar el conocimiento de sus responsabilidades y funciones, permitiéndole de esta manera optar a una justa remuneración.

- Estrategias DO

- Dotar de software o programas de auditoría, para aumentar la eficacia en el proceso de auditoría interna.
- Brindar programas de capacitación a todos los miembros de la Unidad.

- Incluir en el Plan Operativo Anual (POA), proyectos y programas relacionados con las actividades de la Unidad a fin de solicitar un presupuesto acorde con las necesidades de los empleados.
 - Desarrollar e implementar programas de auditoría más eficientes de manera que se logren los objetivos, enmarcados en el cumplimiento de las leyes.
- Estrategias DA
 - Exigir la dotación de un presupuesto de manera que se pueda implantar un sistema de seguridad en la Unidad.
 - Proponer programas de capacitación al personal de seguridad para que puedan solventar los problemas en caso de inseguridad y disturbios.

4.7 Proceso de Formulación Estratégica en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Para llevar a cabo el proceso de formulación estratégica en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se consideraron elementos que giran en torno al medio ambiente (interno y externos), la misión existente, situación interna de la organización, proceso interno, así como también recursos presupuestarios y financieros, recursos tecnológicos, aspectos políticos y legales, geográficos y demográficos, sociales y culturales con la finalidad de establecer el conjunto de factores que le permitan a los miembros de la Unidad determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Es importante señalar, que el plan estratégico es un procedimiento a través del cual la Unidad debe enunciar su misión, los objetivos que se desean alcanzar y las metas. En este punto se deben identificar las actividades o áreas que generan debilidades y fortalezas para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades,

de manera que se pueda llevar a cabo una formulación estratégica acorde con las necesidades existentes.

En cuanto, a las pautas para la formulación del plan estratégico en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se consideran:

- Realizar una evaluación del entorno.
- Determinar las necesidades existentes en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Proponer un conjunto de alternativas estratégicas acordes para la satisfacción de las necesidades existentes en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Seleccionar las alternativas compatibles con las necesidades existentes en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Para efectos de la formulación del Plan Estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se procedió a analizar tanto interna como externamente la estructura organizacional de la misma; considerando lo siguiente: misión, visión, estrategia, objetivos y acciones estratégicas.

4.7.1 Misión para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La misión consiste en la formulación de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y las personas que participan en el logro de los objetivos de la organización.

Una vez determinados los elementos internos y externos de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y de realizar la Matriz DOFA, se procedió a señalar la misión de esta Unidad contralora, la cual debe ser “controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes de la Universidad de Oriente, así como el cumplimiento de los planes, programas y metas, con el mayor grado de independencia, de conformidad con lo establecido en las leyes y reglamentos que rigen la materia”.

4.7.2 Visión para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La visión es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de 365 años. La misma estimula y promueve la pertenencia de todos los miembros de la organización. Por consiguiente, con base al estudio realizado la visión de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debe ser “consolidarse como una unidad enmarcada dentro de valores éticos, jurídicos y morales para el ejercicio de las actividades de auditoría y control que contribuirán al logro de una administración eficaz, eficiente, acorde con la jerarquía y la prestancia del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente como institución de excelencia en la educación superior”.

4.7.3 Estrategia para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Como se menciona en el capítulo II, la estrategia consiste en la definición de objetivos y acciones para la organización, contribuyendo con el desarrollo de las actividades que en ella se desempeñan. Por tanto, considerando los hallazgos del análisis interno y externo de la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se plantea que la estrategia de desarrollo es la requerida para

esta Unidad contralora; pues a través de esta estrategia la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente maximizará el cumplimiento de las funciones en pro de mejorar la actividad administrativa que se lleva a cabo dentro de la misma, de manera de alcanzar los objetivos establecidos con el mayor grado de eficiencia y eficacia.

4.7.4 Objetivos Estratégicos para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Los objetivos estratégicos establecen dentro de una organización las pautas que se deben seguir para dar cumplimiento a las tareas establecidas y así alcanzar las estrategias propuestas.

Ahora, para implantar con éxito la estrategia de desarrollo para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

- Formular un presupuesto acorde a las necesidades de la Unidad.
- Dotar de programas de auditoría a la Unidad de Contraloría Interna de manera que facilite el desempeño de las funciones.
- Formular planes de capacitación para el personal que labora en dicha Unidad.
- Diseñar manuales de normas y procedimientos para dicha Unidad.

4.7.5 Acciones Estratégicas para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Las acciones estratégicas son todas aquellas actividades que se ponen en

práctica para la ejecución y puesta en marcha de los objetivos estratégicos establecidos. Por consiguiente las acciones estratégicas que debe emprender la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para alcanzar los objetivos estratégicos son:

- Objetivo estratégico N° 1: formular un presupuesto acorde con las necesidades de la Unidad.
 - Acciones Estratégicas:
 1. Evaluar las necesidades presentes y futuras en la Unidad.
 2. Considerar los costos reales de la Unidad.
 3. Revisar la asignación presupuestaria anterior.

- Objetivo Estratégico N° 2: dotar de programas de auditoría a la Unidad de Contraloría Interna, de manera que facilite el desempeño de las funciones.
 - Acciones Estratégicas:
 1. Identificar los programas de auditoría interna requeridos en la Unidad.
 2. Elaborar una lista de los posibles programas requeridos en la Unidad.
 3. Solicitar la adquisición de programas de auditoría interna acorde a las necesidades de la Unidad.

- Objetivo Estratégico N° 3: formular planes de capacitación para el personal que labora en dicha Unidad.
 - Acciones Estratégicas:
 1. Motivar al personal a participar en programas que les brinde la ampliación de sus conocimientos.

2. Brindar programas de capacitación en materia de auditoría interna a todos los miembros de la Unidad.
 3. Capacitar al personal en el uso y manejo de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación.
- Objetivo Estratégico N° 4: diseñar un manual de normas y procedimientos para dicha Unidad.
 - Acciones Estratégicas:
 1. Identificar los procesos existentes en la Unidad.
 2. Identificar los procedimientos de auditoría interna necesarios para realizar las actividades dentro de la misma.
 3. Establecer las normas para el cumplimiento de las funciones.

4.8 Proceso de Ejecución Estratégica en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Después de la formulación del plan estratégico, se lleva a cabo la implantación de las estrategias que se formularon en la etapa anterior, comunicando a todos y cada uno de los miembros de la Unidad, las actividades que se debe realizar para alcanzar los objetivos, estrategias o acciones que se deben poner en práctica.

En esta etapa la comunicación juega un papel fundamental, ya que es por medio de ella que los miembros de la organización, llegarán a conocer a fondo el plan para realizar las actividades con disciplina y compromiso. La ejecución se realiza mediante un proceso operativo, ya que se pone en uso los recursos con que cuenta la Unidad, entre ellos se pueden mencionar los medios, equipos y programas tecnológicos.

Para que esta etapa tenga éxito, es importante que todos los miembros de la organización estén dispuestos a participar en las tareas requeridas por la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y así lograr los resultados deseados por la misma. No importa que el plan estratégico haya sido efectivo, no puede tener éxito si no se implanta bien. Además, es posible que dicha Unidad tenga que reclutar, seleccionar, entrenar y disciplinar a sus miembros para cumplir con los objetivos estratégicos de la misma.

La implantación genera un gran impacto en todos los empleados de la Unidad, esto debido a los grandes cambios que se deben poner en práctica, así como a la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Las pautas para la implantación del plan estratégico en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente son:

- Comunicar la implantación del plan estratégico
- Convocar reuniones para indicar funciones a cada miembro de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Comunicar las estrategias seleccionadas a los miembros de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para la ejecución del plan.
- Hacer uso de los recursos con que cuenta la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para la ejecución del plan.

4.9 Proceso de Evaluación Estratégica en la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

En la última etapa del plan estratégico, se deben evaluar los resultados

obtenidos, para determinar que tan efectivas han sido las estrategias, además, de evaluar si los recursos internos son adecuados para aplicar el plan estratégico que se desea ejecutar.

Sin un proceso de evaluación no puede ser formulado un plan estratégico, ya que éste es el paso esencial de la dirección de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, en donde se miden los resultados obtenidos en la etapa anterior para así determinar las necesidades y requerimientos de dicha Unidad.

Este punto es muy importante, pues es a partir de allí, que se realiza una nueva planificación considerando, las nuevas bases y lineamientos que arroja el proceso de evaluación. Asimismo, el control juega un papel significativo en la corrección de estrategias que no hayan funcionado. Estas correcciones deben ir de la mano de un efectivo proceso de comunicación, puesto que esto orienta a los miembros de la Unidad en torno al rumbo de la misma.

La evaluación del plan estratégico para la Unidad Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debe realizarse de manera continua y no esperar a que sucedan problemas para posteriormente ser corregidos, sino que cuando se presenten, ya se tenga una estrategia para ser enfrentados o de acuerdo a esa evaluación tratar de evitarlos o minimizarlos en lo posible.

Para la evaluación del plan estratégico en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se deben seguir las siguientes pautas:

- Determinar la efectividad del plan estratégico implantado en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

- Verificar la efectividad de los activos internos, para cumplir con el plan estratégico implantado en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar si se deben hacer nuevos ajustes después de la implantación del plan estratégico en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Comprobar que el plan estratégico implantado aprovecha las oportunidades y disminuye las amenazas del medio externo.
- Determinar si el plan estratégico se adapta a los cambios, mejoras o modificaciones para la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Ahora bien, la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente durante la etapa de evaluación puede utilizar indicadores, ya que estos permiten medir el desempeño de esta Unidad. Esta medición debe realizarse en forma periódica de manera que contribuya con el plan estratégico y puedan efectuarse ajustes o modificaciones según sea el caso.

Para evaluar la estrategia de desarrollo propuesta para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se plantearon los siguientes indicadores:

- Objetivo Estratégico N° 1: formular un presupuesto acorde con las necesidades de la Unidad.
 - Metas
 - 1 Cumplir eficientemente con las necesidades de la Unidad.

- 2 Cubrir los costos con el presupuesto asignado.
- Indicadores
 - 1 Necesidades cubiertas 100%.
 - 2 Costos reales = Presupuesto asignado
- Objetivo Estratégico N° 2: dotar de programas de auditoría a la Unidad de Contraloría Interna, de manera que facilite el desempeño de las funciones.
 - Metas
 - 1 Realizar procesos de auditoría más eficientes.
 - 2 Lograr mayor rapidez en el procesamiento de la información.
 - Indicadores
 - 1 N° de informes de auditoría al año
 - 2 N° de delegaciones y/o unidades organizativas auditadas al año.
- Objetivo Estratégico N° 3: formular planes de capacitación para el personal que labora en dicha Unidad.
 - Metas
 - 1 Mejorar el desempeño de las funciones.
 - Indicadores
 - 1 Programas de capacitación ejecutados/ programas de capacitación propuestos.

- Objetivo Estratégico N° 4: diseñar un manual de normas y procedimientos para dicha Unidad.
 - Metas
 - 1 Proporcionar bases o lineamientos para el desarrollo de las actividades.
 - 2 Fomentar una guía para que el desempeño sea cada vez más eficiente y eficaz.
 - Indicadores
 - 1 100% de procedimientos efectivamente realizados.
 - 2 Cumplimiento de las normativas en un 100%.

Ahora bien, la formulación, implantación y evaluación de un plan estratégico le permiten a la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, tomar en cuenta factores que de alguna u otra manera generan cambios, con la finalidad de considerar aquellos que sean positivos y atenuar los que sean negativos, de manera que los primeros se puedan aprovechar y los últimos simplemente corregir.

La formulación de este plan estratégico permite el establecimiento de objetivos o metas que se quieren llevar a cabo, para lograr una mayor eficiencia y eficacia de las actividades que en dicha Unidad se desempeñan. De igual forma, la implantación del mismo, ayudará a alcanzar los objetivos y metas que fueron planteados en la etapa de formulación, mediante la comunicación y la respectiva asignación de recursos. Por su parte, la evaluación del plan estratégico permitirá determinar la efectividad de la puesta en práctica del mismo, verificar el alcance y cumplimiento de los objetivos propuestos, así como también constatar la disminución de las debilidades y reducción de las amenazas.

CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación, relacionada con el diseño de un plan estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se plantean las siguientes conclusiones:

- Los miembros de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, conocen el camino que deben seguir para el correcto funcionamiento de la misma.
- Las funciones y responsabilidades relacionadas con cada uno de los cargos que allí se desempeñan son realizadas y cumplidas eficientemente por cada uno de los empleados, lo cual constituye una ventaja para la misma.
- Las funciones de esta Unidad contralora están acorde con los objetivos de la organización, en este caso de la Universidad de Oriente.
- La Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no cuenta con un manual de sistemas y procedimientos que les brinde a los empleados las directrices y orientaciones para ejecutar sus labores; y éste constituye una de las piezas fundamentales para conducir a la Unidad hacia el éxito; en virtud de que este proporciona las bases fundamentales para el desarrollo de las actividades.
- El desarrollo de las actividades en esta Unidad está enmarcada dentro de los establecimientos de las leyes, las cuales ofrecen las pautas para que estas actividades sean lo más correctas posibles y enmarcadas dentro de la efectividad y eficiencia.
- El presupuesto asignado a esta Unidad es insuficiente para la satisfacción

completa de las necesidades, así como también para el logro de los objetivos.

- Durante un proceso de Auditoría Interna se aplican todos los procedimientos de verificación, evaluación y cumplimiento para el buen funcionamiento de la misma.
- La Unidad de Contraloría Interna realiza funciones de control y gestión que califican y evalúan el grado de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.
- El plan estratégico es la herramienta principal y de vital importancia dentro de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, pues es a partir de allí que se pondrán en práctica el conjunto de estrategias necesarias para lograr los objetivos planteados por la misma.

RECOMENDACIONES

Después de realizar esta investigación, relacionada con el diseño de un plan estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se plantean las siguientes recomendaciones:

- El personal de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debe seguir orientado al cumplimiento de la misión y visión de esta Unidad, a fin de alcanzar los objetivos planteados por la misma.
- Incentivar al personal a seguir cumpliendo con las funciones y responsabilidades relacionadas con los cargos que allí desempeñan.
- La Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por ser la unidad contralora que se encarga de la vigilancia y control del manejo de los recursos en la Universidad de Oriente (Núcleo de Sucre), es necesario que cuente con un excelente personal capacitado para el desarrollo de las funciones en la misma, por tanto, debería proporcionar capacitación y adiestramiento continuo al personal de dicha Unidad, aunque los mismos cuenten con experiencia para el desarrollo de las funciones.
- Elaborar un manual de sistemas y procedimientos que sirva de guía, para nuevos miembros que se incorporen a la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y no solo a ellos, sino a los que se encuentran en estos momentos.
- Exigir mayor asignación de presupuesto para el logro de los objetivos y cumplir de manera eficiente, con las necesidades existentes en la Unidad a pesar de la insuficiencia en la asignación del presupuesto para que pueda contribuir con el

logro de los objetivos organizacionales, en este caso de la Universidad de Oriente (Núcleo de Sucre).

- Implantar en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, programas diseñados para facilitar un proceso de auditoría interna, ya que los mismos contribuirían de manera eficiente y eficaz en este proceso, además de ahorrar tiempo en el trabajo realizado.
- Implantar y evaluar el Plan Estratégico diseñado para la Contraloría Interna tomando en consideración la estrategia diseñada, los objetivos y acciones estratégicas establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

Arias, F. (1999). **Proyecto de Investigación. Guías para su Elaboración.** Editorial Episteme: Caracas- Venezuela.

Arias, F. (2006). **Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** Editorial Episteme: Caracas- Venezuela.

Cashin, J., Neuwirth, P. y Levy, J. (1988). **Manual de Auditoria.** Séptima Edición. Compañía editorial Continental: Mèxico.

Colmes, A., Overmyer, W. (1981). **Principios Básicos de Auditoria.** Séptima Edición. Compañía editorial Continental: México.

Chiavenato, I. (2003). **Administración en los Nuevos Tiempos.** Mc Graw Hill: Colombia.

Chiavenato, I (2009). **Administración en los Nuevos Tiempos.** Mc Graw Hill: Colombia.

David, F. (2003). **Concepto de Administración Estratégica.** Pearson Educación: México.

David, F. (2008). **La Gerencia Estratégica.** Pearson Educación: México.

Espiñeira, Sheldon y Asociados. (2002). **El Nuevo Enfoque de Auditoría Interna.**

Venezuela

Esteves, J. (1996). **Diccionario Razonado de Economía**. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Venezuela.

Francés, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa**. Ediciones IESA: México.

García, E. y Velazco, M. (2008). **Planificación Estratégica. Teoría y Práctica**. Editorial Trillas: México.

Gómez, G. (1994). **Planeación y Organización de Empresas**. Editorial McGraw-Hill. México.

Goodstein, L., Timothy, N. y Pfeiffer, W. **Planeación Estratégica Aplicada**. Editorial Mc Gran Hill: Colombia.

Latorre, A.; D. Del Rincón, y J. Arnal. (1996). **Bases Metodológicas de la Investigación Educativa**. Nurtado ediciones. España.

Mautz, R., y Sharaf, H. (1961). **The Philosophy of Auditing, American Accounting Association**. Chigago.

Mintzberg, H. y Quinn, B. (1993). **El Proceso Estratégico**. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall: México.

Robbins, S. (1994). **Administración. Teoría y Práctica**. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall: México.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración**. (6^a ed.). Pearson

Educación: México.

Thompson y Strickland. (2004). **Administración Estratégica. Textos y Casos.** Décimo tercera edición. Editorial Mc Gran Hill: México.

Serna, H. (1999). Gerencia **Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología.** 3R Editores LTDA: Colombia.

Stoner, J. y Freeman E. (1994). **Administración.** (5ª ed.). Prentice Hall: México.

Documentos

Instructivo para la Elaboración de Trabajos de Grados de la Comisión de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración. Universidad de Oriente (2006). Venezuela.

Trabajos Académicos

Acosta, C. y Guerra, N. (2005). **Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa Metalúrgica COMEBU, C.A.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Alonso, C. y Díaz, I. (2009). **La Ética en los Planes Estratégicos de las Organizaciones.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Andarcia, L. y Márquez, J. (2009). **Gerencia Estratégica Financiera en las Organizaciones.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Betancourt H. y Moreno M. (2009). **Análisis Estratégico Financiero en las Organizaciones.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Larez N. (2005). **Diseño de un Manual de Auditoria para el Departamento de Auditoría Interna adscrito a la Contraloría Interna del Rectorado de la Universidad de Oriente.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Malavé, E. (2001). **Planificación Estratégica para la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT).** Trabajo de Ascenso. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Patiño, L. y Martínez, L. (2004). **La Auditoría Interna como Herramienta para el Desarrollo de los Procesos Gestión de Riesgos Control y Dirección.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Leyes

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.1999.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal. (2001).

Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público.

Ley Orgánica contra la Corrupción

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del

Sistema Nacional de Control Fiscal.

Reglamento Interno de la Contraloría General de la República.

Código de Ética para el Funcionario Público

Resolución Organizativa N° 1. Organización y Funcionamiento de los Órganos y Dependencias adscritos a los Despachos del Contralor y Subcontralor.

Resolución Organizativa N° 2. Organización y Funcionamiento de la Dirección General Técnica

Resolución Organizativa N° 3. Dirección General de los Servicios Jurídicos.

Resolución Organizativa N° 4. Organización y funcionamiento de las Direcciones Generales de Control.

Resolución Organizativa N° 5. Organización y funcionamiento de la Dirección General de Procedimientos Especiales

Directorio Web

Ansoff, I. (16-06-2009). **Biography.** Disponible en:
<http://en.wikipedia.org/wiki/IgorAnsoff>.

Fayol, H. (16-06-2009). **Biography.** Disponible en:
<http://en.wikipedia.org/wiki/FayolHenry>.

Ronda, G. (21/01/2009). **De la estrategia a la dirección estratégica.** Disponible en:

<http://www.5campus.com/leccion/ede>

Taylor, F. (15-06-2009). **Biography.** Disponible en:
<http://en.wikipedia.org/wiki/FrederickWinslonTaylor>.

Villalaz. (05-06-2009). **Introducción al concepto de la Planificación Estratégica.**
Disponible en. <http://www.avqtt.org>

Otras Páginas Web Consultadas

<http://www.clad.org.ve>

<http://www.crg.gov.ve>

<http://www.es.answers.yahoo.com>

<http://www.geocities.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.introduction.com>

<http://www.itescam.edu.mx.com>

<http://www.microsof.com>

<http://www.monografias.com>

<http://www.myownbusiness.org>

<http://www.promonegocios.net>

<http://www.servicios.ipyme.org>

<http://www.tesisyalgomias.blogspot.com>

<http://www.unimar.com>

<http://www.webandmacros.com>

<http://www.webpcmania.blogcindario.com>

<http://www.wikitecaegcti.wetpaint.com>

<http://www.wordreference.com>

ANEXOS

Anexo N° 1

Cumaná, Octubre de 2009

Ciudadano (a):

Presente.

Nos dirigimos a ustedes muy respetuosamente con la finalidad de presentarle este cuestionario, que tiene como objetivo la recopilación de información para la realización de nuestro Trabajo de Grado, titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTRALORÍA INTERNA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.**

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información, ésta será solo de uso estrictamente académico, y se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido diseñadas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos del plan estratégico que se realizará para esta Unidad.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado.

Atentamente

Bra. Aurimar A. Navas R.

Bra. Rosmelys C. Ortiz O.

CUESTIONARIO
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTRALORÍA INTERNA DEL
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

HOJA DE CONTROL

Nº _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- b) Marque con una equis (x) la o las alternativas correspondientes.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.

CUESTIONARIO
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONTRALORÍA INTERNA DEL
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

I – ELEMENTOS INTERNOS DE LA CONTRALORÍA INTERNA DEL
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

A – Aspectos Generales

1 ¿Existe una misión definida en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta N° 6.

2 ¿Conoce usted la misión de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

3 ¿La misión de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se encuentra planteada por escrito?

- a. Si _____
- b. No _____

4 ¿La misión de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es conocida y compartida por todos los miembros de la misma?

a. Si _____

b. No _____

5 ¿Están orientadas las labores de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente en función de la misión de dicha unidad?

a. Si _____

b. No _____

6 ¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

7 ¿Conoce usted las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

8 ¿Qué tan importantes son las funciones que cumple la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para la organización?

a. Muy importantes _____

b. Poco importantes _____

c. Nada importantes _____

9 ¿Considera usted que la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es una dependencia necesaria para alcanzar los objetivos de la organización?

- a. Si _____
- b. No _____

10 ¿Considera usted que las funciones de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente están acorde con los objetivos de la organización?

- a. Si _____
- b. No _____

11 ¿Cuenta la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente con un manual de sistemas y procedimientos?

- a. Si _____
- b. No _____

B – Recursos Humanos

12 ¿Se le ofrece a usted capacitación y adiestramiento para laborar en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta N° 14.

13 ¿En qué grado se le ofrece a usted capacitación y adiestramiento para laborar en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

14 ¿Considera usted que es necesario tener experiencia para desempeñar las funciones que su cargo implica en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta N° 16.

15 ¿En qué grado cree usted es necesario tener experiencia para desempeñar las funciones que su cargo implica en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

16 ¿Contribuye la Dirección de Auditoría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente en la formación profesional y/o laboral, del personal que integra la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

C – Recursos Presupuestarios y Financieros

17 ¿Maneja la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente presupuesto para la ejecución de los objetivos de la misma?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta N° 21.

18 ¿Cree usted que el presupuesto asignado a la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es suficiente para cumplir eficientemente con los objetivos de la misma?

- a. Si _____
- b. No _____

19 ¿Considera usted que la distribución del presupuesto asignado se orienta a satisfacer efectivamente las necesidades de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

20 ¿Cree usted que el presupuesto asignado a la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente considera los costos reales que se generan en esta unidad?

- a. Si _____
- b. No _____

21 ¿Se tiene conocimiento en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente sobre los costos que generan sus labores?

- a. Si _____
- b. No _____

22 ¿Cree usted que los costos que generan las actividades en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente son muy elevados?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

23 ¿Existe un tipo de control para la ejecución del presupuesto de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

D – Procesos Internos

24 ¿Conoce usted las normas y procedimientos que deben considerarse en el proceso de auditoría interna?

a. Si _____

b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta N° 26.

25 ¿Considera usted que se llevan a cabo de forma adecuada los procedimientos que deben realizarse durante un proceso de auditoría interna?

a. Si _____

b. No _____

26 ¿Considera usted que es necesario tener experiencia para realizar una auditoría interna?

a. Si _____

b. No _____

27 ¿Considera usted que aplica todos los procedimientos relacionados con las actividades de verificación en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

28 ¿Considera usted que aplica todos los procedimientos relacionados con las actividades de evaluación en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

29 ¿Cree usted que lleva a cabo todas las procedimientos relacionados con las actividades de cumplimiento en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

30 ¿Considera usted que la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente realiza funciones de control y gestión que apoyen las actividades del Núcleo de Sucre, calificando y evaluando el grado de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos?

a. Si _____

b. No _____

31. La Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela es el órgano que regula las actividades de la Unidad Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. ¿Considera usted que dicha Unidad cumple con las regulaciones establecidas por la misma?

a. Si _____

b. No _____

32 ¿Cree usted que las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas de Auditoría Emanadas del Estado establecen los lineamientos necesarios para llevar a cabo las funciones en un proceso de auditoría?

a. Si _____

b. No _____

E – Recursos Tecnológicos

33 ¿Cree usted que la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente cuenta con medios, equipos y programas tecnológicos de punta que le permitan desempeñar eficientemente sus funciones?

a. Si _____

b. No _____

Si su respuesta es positiva pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 36.

34 ¿Cree usted que los medios, equipos y programas con que cuenta la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente son suficientes y adecuados para realizar sus actividades?

a. Si _____

b. No _____

35 ¿Cree usted que existen programas diseñados para facilitar el proceso de auditoría interna?

a. Si _____

b. No _____

36 ¿Conoce usted programas que faciliten el desarrollo de una auditoría interna para la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

37 ¿Considera usted que el uso de herramientas interactivas como el Internet e Intranet facilita su trabajo dentro de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

a. Mucho _____

b. Poco _____

c. Muy Poco _____

d. Nada _____

38 ¿En la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se está a la par con las innovaciones tecnológicas?

a. Mucho _____

b. Poco _____

c. Muy Poco _____

d. Nada _____

I – ELEMENTOS EXTERNOS A LA CONTRALORÍA INTERNA DEL NÚCEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

A – Aspectos Generales

39 ¿Cuáles de los siguientes factores del ambiente externo que se presentan a continuación afectan directamente en las operaciones de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Políticos y Legales _____
- b. Sociales y Culturales _____
- c. Tecnológicos _____
- d. Geográficos _____
- e. Demográficos _____
- f. Éticos _____
- g. Otros _____

Especifique: _____

B - Aspectos Políticos y Legales

40 ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales inciden en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Elecciones _____
- b. Normas que regulan la actividad de la organización _____
- c. Leyes que regulan la actividad de la organización _____
- d. Legislación y reforma de leyes _____

41 ¿Cree usted que las decisiones en materia política tomadas a nivel de país afectan las actividades llevadas a cabo en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

42 ¿Considera usted que la situación política actual del país afecta a la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es positiva pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 44.

43 ¿En qué grado afecta la situación político actual del país a la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

44 ¿Conoce usted las leyes y normas que rigen el funcionamiento o las labores de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es positiva pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a

la pregunta N° 47.

45 ¿En qué grado las leyes y normas rigen el funcionamiento o las labores de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

46 ¿Cuáles de las siguientes leyes y normas rigen el funcionamiento o labores de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela _____
- b. Ley de la Contraloría General de la República _____
- c. Reglamento de la Contraloría General de la República _____
- d. Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas _____
- e. Normas de Auditoria Emanadas del Estado _____
- f. Todas las Anteriores _____
- g. Ninguna de las Anteriores _____
- h. Otras _____

Especifique: _____

C – Aspectos Sociales – Culturales

47 ¿De los aspectos sociales señalados a continuación cuáles cree usted que influyen en el desempeño de sus funciones dentro de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Normas Morales _____
- b. Comportamientos _____

- c. Confianza en el gobierno _____
- d. Actitudes hacia el trabajo _____
- e. Responsabilidad Social _____
- f. Actitudes hacia la autoridad _____
- g. Otras _____

Especifique: _____

48 ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan a la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 50.

49 Considera usted que el grado de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es:

- a. Alta _____
- b. Media _____
- c. Baja _____

50 ¿Cree usted que la reputación de la organización y la responsabilidad social de la misma con la sociedad son una ventaja para la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

51 ¿Cree usted que en el Núcleo de Sucre existe un sistema de seguridad social?

a. Si _____

b. No _____

52 ¿En qué grado los sistemas de seguridad social del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente inciden en la Unidad de Contraloría Interna de dicho Núcleo?

a. Mucho _____

b. Poco _____

c. Muy Poco _____

d. Nada _____

D – Aspectos Geográficos – Demográficos

53 ¿Considera usted que aspectos como la edad, sexo, estado civil, entre otros son condicionantes del desempeño en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

a. Mucho _____

b. Poco _____

c. Muy Poco _____

d. Nada _____

54 ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente inciden en el desempeño de sus funciones?

a. Si _____

b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario

pase a la pregunta N° 56.

55 ¿En qué grado afecta la ubicación geográfica de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente inciden en el desempeño de sus funciones?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

56 ¿Cree usted que hay dificultad con el acceso, ubicación y transporte hacia la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 58.

57 ¿En qué grado incide el acceso, ubicación y transporte de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

E – Aspectos Económicos

58 ¿De los elementos que se presentan a continuación ¿Cuál o cuáles cree usted

que incide(n) en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Índices de Inflación _____
- b. Políticas Monetarias _____
- c. Políticas Fiscales _____
- d. Tasas de Impuestos _____
- e. Tasas de Interés _____
- f. Otras _____

Especifique: _____

59 ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las labores de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 61.

60 ¿En qué grado la situación económica actual del país afecta las labores de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

61 ¿Considera usted que la situación económica actual del país trae algún beneficio para la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 63.

62 ¿En qué grado la situación económica actual del país trae beneficios a la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

63 ¿Cree usted que los índices inflacionarios inciden en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 65.

64 ¿En qué grado afectan los índices inflacionarios a la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

65 ¿Considera usted que la política fiscal y monetaria afecta las actividades de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 67.

66 ¿En qué grado afecta la política fiscal y monetaria a las actividades de la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

F – Aspectos Tecnológicos

67 ¿Considera usted que las tecnologías de información y comunicación tienen influencia en las actividades desempeñadas en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

68 ¿En qué grado las tecnologías de información y comunicación tienen influencia en las actividades desempeñadas en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

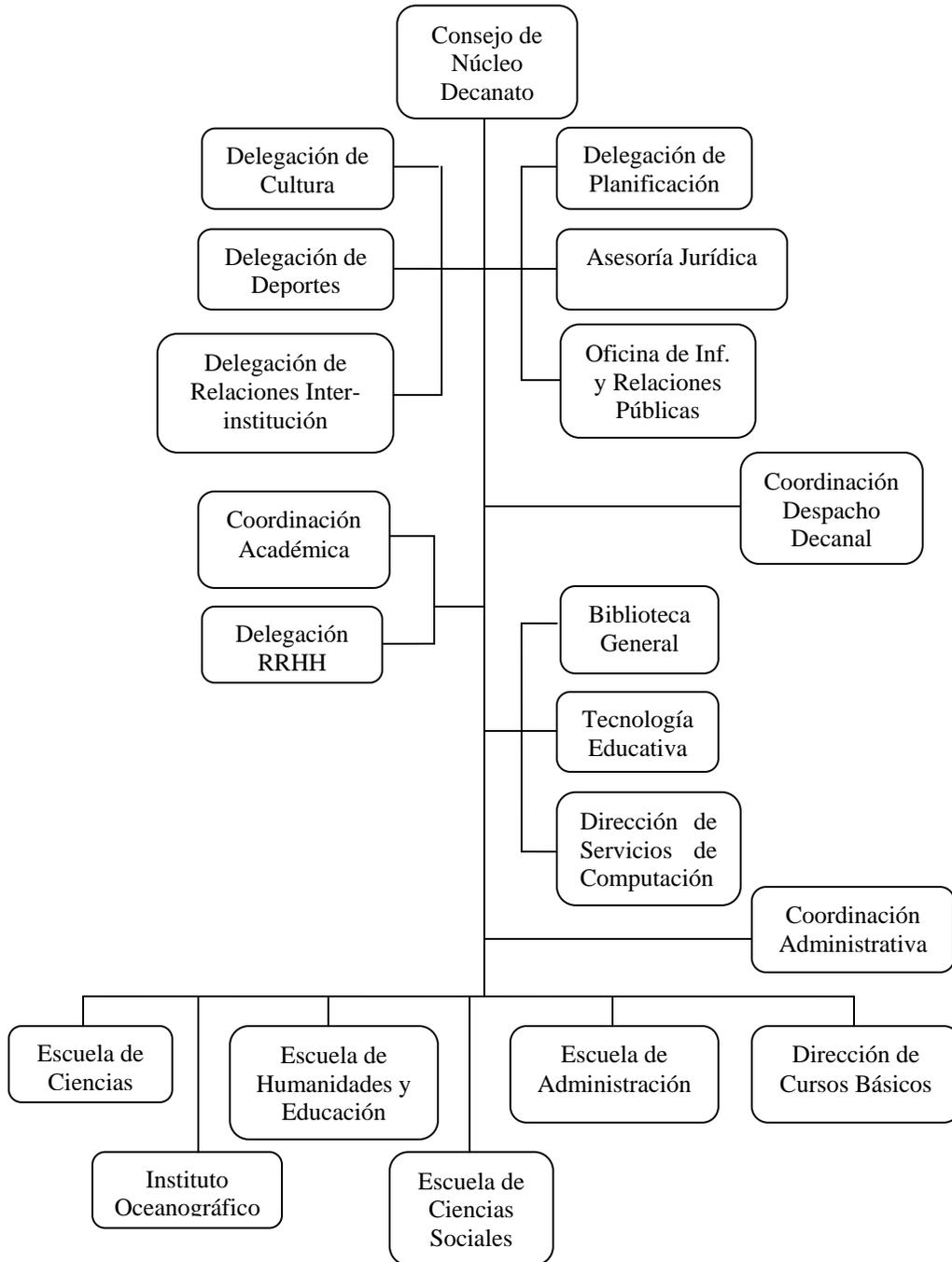
69 ¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- a. Telecomunicaciones _____
- b. Innovación tecnológica _____
- c. Facilidad de acceso a la tecnología _____

“GRACIAS POR SU DEDICACIÓN, APOYO Y COLABORACIÓN”

Anexo N° 2

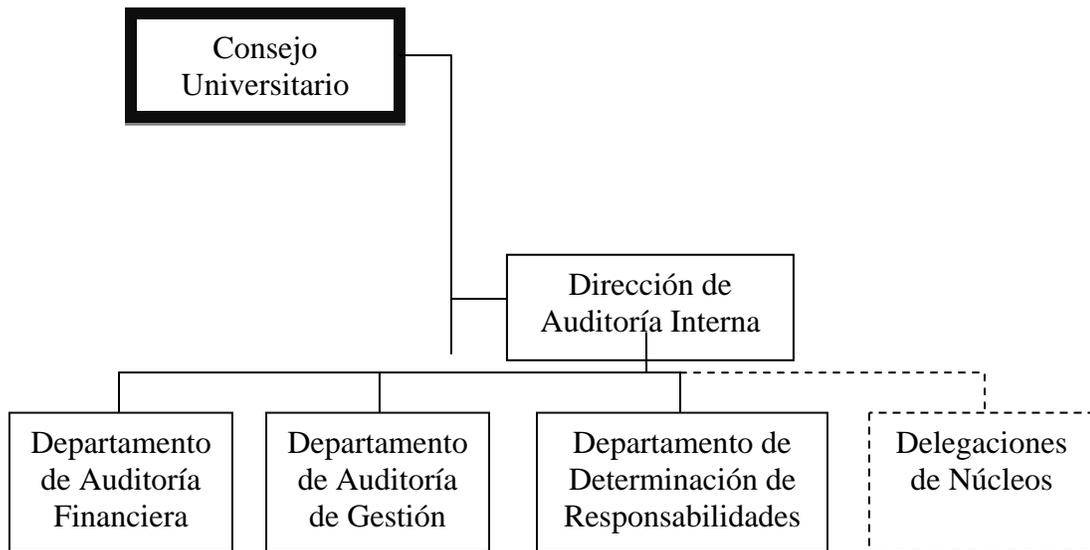
Organigrama del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Autoras, 2009.

Anexo N° 3

Dirección de Auditoría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Autoras, 2009.

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	Plan Estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Navas R., Aurimar A.	CVLAC	17.791.972
	e-mail	Aurymar993@hotmail.com
	e-mail	
Ortiz O., Rosmelys C.	CVLAC	18.212.575
	e-mail	Carolay_0013_rosme@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategias, Auditoría, Plan Estratégico y Contraloría Interna

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen (abstract):

Las organizaciones día tras día están en una constante evolución, y con el paso del tiempo han tenido que desarrollar y poner en práctica diversas estrategias como herramientas que le permitan reducir el efecto de los cambios que las pudieran afectar y aprovechar aquellos que la favorecen, a fin de alcanzar las metas, permitiéndoles estar a la par con las mismas y así lograr los objetivos que fueron planteados. Para lograr un nivel de efectividad y eficiencia en sus actividades, las organizaciones deben desarrollar y poner en marcha un plan estratégico, el cual es el resultado de una buena planificación estratégica, y ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes, de sus propias capacidades y limitaciones. Éste constituye una guía para los empleados de la organización, toma en consideración tanto las fortalezas y debilidades así como también las oportunidades y amenazas, y es a partir de esta consideración que se determinan las estrategias a utilizar o implementar en la organización y así lograr el éxito deseado por ellas. Asimismo, sucede con la Unidad de Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, la cual debe apoyarse en el uso de un plan estratégico que les permita definir las estrategias necesarias para hacerle frente a los cambios, reduciendo el impacto de los mismos. Para efectos de esta investigación se efectuó un análisis interno y externo a dicha Unidad con la finalidad de determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para establecer el impacto de estas dentro de la misma, de manera que se aproveche al máximo las fortalezas y oportunidades que pudieran tener y contrarrestar las debilidades y amenazas para beneficio de ella y que permita formular el plan estratégico.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC 5.706.787
	e-mail
	e-mail
Msc. Eika Malavé Ramos	ROL CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC 8.649.633
	e-mail
	e-mail
	ROL CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC
	e-mail
	e-mail
	ROL CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC
	e-mail
	e-mail

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	11	12

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_ANyRO.doc	Application/word

Alcance:

Espacial : Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Contaduría Pública

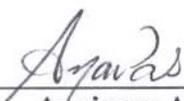
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

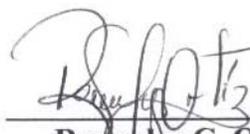
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajo de Ascenso – 5/5

Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar los costos involucrados. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales y comerciales



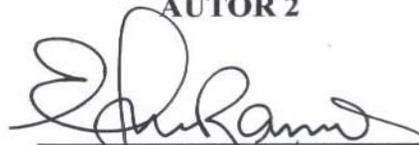
Aurimar A. Navas R.
AUTOR 1



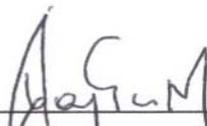
Rosmelys C. Ortiz O.
AUTOR 2



Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor



Profesora
M.Sc. Elka Malavé
Jurado Asesor



Prof. Rafael García

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

