

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
FEDERICO VILLARREAL**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**LA EFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL Y LA MISIÓN  
DEL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES,  
PROPUESTA ACTUAL**

**MAESTRIA PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAESTRO EN AUDITORÍA INTEGRAL**

**AUTOR:**

**RENERÍA CORONEL, JIMMY OMAR**

**ASESOR:**

**DR. HERNANDEZ CELIS, DOMINGO**

**JURADO:**

**DR. ROJAS GARCIA, JOSÉ DOMINGO**

**MG. CÁRDENAS UBILLUS, JORGE ISACC**

**MG. AMBROSIO REYES, JORGE LUIS**

**LIMA- PERÚ**

**2019**

**“LA EFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL Y LA  
MISIÓN DEL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES,  
PROPUESTA ACTUAL”**

**CARATULA**

Titulo	1
Autor	1
Asesor	1

**ÍNDICE**

Resumen	4
Abstract	5

**I. INTRODUCCIÓN**

1.1 Planteamiento del Problema	8
1.2 Descripción del Problema (a nivel global y local)	8
1.3 Formulación del Problema	13
1.4 <u>Antecedentes</u>	13
1.5 Justificación de la investigación	19
1.6 Limitaciones de la investigación	19
1.7 Objetivos	
- Objetivo general	19
- Objetivos específicos	19
1.8 Hipótesis	20

**II. MARCO TEÓRICO**

2.1. Marco conceptual	21
-----------------------	----

<b>III. MÉTODO</b>	
3.1. Tipo de Investigación	55
3.2. Población y muestra	55
3.3. Operacionalización de variables	57
3.4. Instrumentos	58
3.5. Procedimientos	58
3.6. Análisis de datos	59
<b>IV. RESULTADOS</b>	60
<b>V. DISCUSIÓN</b>	84
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	86
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	87
<b>VIII. REFERENCIAS</b>	89
<b>IX. ANEXOS</b>	91

**RESUMEN:**

**LA EFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL Y LA MISIÓN DEL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES, PROPUESTA ACTUAL;** es una propuesta profesional que ha identificado el problema en la misión institucional, es decir se tienen deficiencias para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales; tampoco se tiene economía, eficiencia, efectividad y mejora continua institucional.

La pregunta general que denota la problemática respectiva es la siguiente: ¿De qué forma el Órgano de Control Institucional podrá facilitar la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables?

La solución que se propuso viene expresada en la formulación de la hipótesis general: El Órgano de Control Institucional facilita la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.

Por otro lado el propósito general del trabajo se expresa de la siguiente manera: Determinar la forma como el Órgano de Control Institucional podrá facilitar la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.

**Palabras clave:** Órgano de Control Institucional; misión institucional; Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.

**ABSTRACT:**

**THE EFFECTIVENESS OF THE ORGAN INSTITUTIONAL CONTROL AND THE MISSION OF THE MINISTRY OF WOMEN AND VULNERABLE POPULATIONS, CURRENT PROPOSAL;** it is a professional proposal that has identified the problem in the institutional mission, that is, there are deficiencies for the fulfillment of the institutional goals and objectives; There is also no economics, efficiency, effectiveness and continuous institutional improvement.

The general question that denotes the respective problematic is the following: In what way the Organ of Institutional Control can facilitate the mission of the Ministry of Women and Vulnerable Populations?

The solution proposed is expressed in the formulation of the general hypothesis: The Institutional Control Body facilitates the mission of the Ministry of Women and Vulnerable Populations.

On the other hand, the general purpose of the work is expressed as follows: Determine how the Institutional Control Body may facilitate the mission of the Ministry of Women and Vulnerable Populations.

Keywords: Institutional Control Body; institutional mission; Ministry of Women and Vulnerable populations.

## I. INTRODUCCIÓN

**LA EFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL Y LA MISIÓN DEL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES, PROPUESTA ACTUAL**, es un esfuerzo profesional cuyo objeto es optar el Grado Académico de Maestro en Auditoría integral; así como contribuir en la solución del problema de la misión institucional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

En la primera parte del trabajo se presenta todos los aspectos relacionados con el problema de la investigación, en forma específica se realiza la descripción correspondiente utilizando el método inductivo, decir partiendo de lo particular a lo general; luego se presentan las preguntas de investigación; así como los objetivos y la justificación correspondiente.

En la segunda parte del trabajo presenta el marco teórico, el mismo que contiene los antecedentes contextuales y bibliográficos de la investigación, le sigue el tratamiento de las teorías generales del trabajo y luego se centra en las teorías específicas, tales como la efectividad del Órgano de Control Institucional y la Misión institucional; esto se complementa con el tratamiento de la información relacionada con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Como parte del marco teórico también se tiene al marco conceptual del trabajo e incluso la definición de términos que están en un anexo.

En la tercera parte del trabajo se presentan todos los aspectos relacionados con el método, el mismo que constituye la base o plataforma metodológica de la investigación realizada. En esta parte se incluyen una serie de aspectos que van desde el tipo de investigación realizada, el nivel de investigación en el cual entra el trabajo realizado, los métodos diversos que se han utilizado como el inductivo, deductivo, descriptivo, analítico, sintético, estadístico y otros;

también se presenta el diseño que se ha utilizado en el trabajo. Continúa esta parte con la referencia a la población y la muestra de la investigación y finaliza con el tratamiento de las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección, procesamiento y análisis de los datos de la investigación.

En la cuarta parte del trabajo se presentan los resultados del trabajo de campo realizado con la puesta en escena del instrumento de investigación, cuyos encuestados han respondido en base a las alternativas que contiene dicho instrumento en el marco del modelo Likert, en esta parte también se considera el análisis correspondiente y la respectiva interpretación de los resultados obtenidos.

En la quinta, sexta, séptima y octava parte del trabajo se tiene la discusión de resultados, las conclusiones y recomendaciones de la investigación y cierra con la presentación de las referencias. La discusión de resultados viene a ser la confrontación de los resultados del investigador con los resultados obtenidos por otros investigadores tomados como referencias bibliográficas en la investigación. De esta confrontación pueden tenerse resultados similares, por encima o por debajo de los resultados del trabajo, en uno u otro caso vale la confrontación de los mismos por el principio de prudencia de la investigación.

Luego de la octava parte se presentan los anexos correspondientes siendo estos la matriz de consistencia, el cuestionario de encuesta, también la validación del instrumento, asimismo la confiabilidad del instrumento y cierra con la definición de términos siendo este último un complemento del marco teórico.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema se ha determinado en la misión del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **DIAGNÓSTICO:**

- 1) Se ha determinado que el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, pese al esfuerzo que realizan, la Ministra; viceministras, directivos, funcionarios y personal de dicho ente, no se ha podido diseñar, establecer, promover, ejecutar y supervisar políticas públicas integrales e inclusivas a favor de las mujeres, niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores, con discapacidad, desplazadas y migrantes internos, lo cual no ha permitido garantizar el ejercicio de sus derechos y una vida libre de violencia, desprotección y discriminación en el marco de una cultura de paz.
- 2) Las políticas públicas que no tienen falencias en el Sector son las siguientes: Protección de la mujer; Defensa de la mujer; Reducción de la discriminación de la mujer; Protección de las poblaciones vulnerables; Protección de las poblaciones vulnerables; Inclusión de las poblaciones vulnerables.
- 3) En el marco de lo indicado anteriormente, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables (MIMP); no se ha podido diseñar, concertar y conducir la implementación y desarrollo de los procesos y mecanismos que sean necesarios para la aplicación, seguimiento, supervisión y evaluación de las políticas nacionales y sectoriales, con un enfoque de género, en el ámbito de su competencia.
- 4) Se ha tenido dificultades en la implementación de los procesos y mecanismo de las políticas públicas de: Protección de la mujer; Defensa de la mujer; Reducción de la discriminación de la mujer; Protección de las poblaciones vulnerables; Protección de las poblaciones vulnerables; Inclusión de las poblaciones vulnerables.



- 5) Ha tenido dificultades para formular, planificar, dirigir y ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos nacionales y sectoriales a su cargo, así como no ha podido supervisar y evaluar cabalmente su cumplimiento.
- 6) No ha podido desarrollar la investigación tutelar en los casos de niños, niñas y adolescentes en situación de abandono.
- 7) Los procesos burocráticos no han permitido normar, conducir y supervisar los procesos de adopción de niñas, niños y adolescentes declarados judicialmente en abandono.
- 8) Asimismo se ha tenido dificultades para establecer, conducir y supervisar los registros a su cargo, así como generar información en las materias de su competencia. No ha sido posible otorgar y reconocer derechos a través de autorizaciones y otros documentos de acuerdo con las normas de la materia. Las dificultades no han permitido coordinar la defensa judicial de las entidades de su sector.
- 9) Asimismo el Ministerio no ha podido promover y coordinar con los gobiernos regionales, gobiernos locales e instituciones públicas la formulación, implementación y evaluación de las políticas nacionales y sectoriales; ni dictar normas y lineamientos técnicos para el otorgamiento y reconocimiento de derechos, a través de autorizaciones, permisos, licencias y concesiones en lo que corresponda; ni promover, desarrollar y concertar el fortalecimiento de las capacidades regionales y locales para el adecuado cumplimiento de las funciones descentralizadas relativas al sector. Tampoco orientar, aprobar, apoyar y supervisar actividades de información, comunicación, capacitación y asistencia técnica a nivel nacional para la adecuada implementación de las políticas nacionales y sectoriales.
- 10) Junto a lo anterior se ha apreciado falta de economía en la adquisición de bienes y servicios para la entidad;

- 11) También falta de aprovechamiento total de los recursos escasos;
- 12) Asimismo falta de cumplimiento de metas y objetivos:
- 13) Tampoco se ha determinado un proceso de mejora continua del sector; lo cual afecta el cumplimiento de la misión.

### **PRONÓSTICO:**

De continuar la situación diagnóstica, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables:

- 1) No podrá cumplir sus metas operativas, administrativas, financieras, económicas, etc.
- 2) No podrá cumplir sus objetivos operacionales, tácticos y estratégicos.
- 3) No podrá cumplir la misión, es decir la razón de ser institucional.

### **CONTROL DEL PRONÓSTICO:**

En este trabajo se propone a la efectividad del Órgano de Control Institucional para:

- 1) Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, el cual también comprende supervisar la legalidad de los actos de las instituciones sujetas a control en la ejecución de los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, con prudencia y transparencia fiscal, conforme a los objetivos y planes de las entidades, así como de la ejecución de los presupuestos del Sector Público y de las operaciones de la deuda pública.
- 2) Asimismo el control institucional permitirá formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de la entidad en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplea en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.

- 3) El control institucional también busca impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública, a través de la optimización de los sistemas de gestión y ejerciendo el control gubernamental con especial énfasis en las áreas críticas sensibles a actos de corrupción administrativa.
- 4) El control institucional propugna la capacitación permanente de los funcionarios y servidores públicos en materias de administración y control gubernamental. Los objetivos de la capacitación estarán orientados a consolidar, actualizar y especializar su formación técnica, profesional y ética.
- 5) El control institucional exige a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan, identificando el tipo de responsabilidad incurrida, sea administrativa funcional, civil o penal y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas necesarias para su implementación. Para la adecuada identificación de la responsabilidad en que hubieren incurrido funcionarios y servidores públicos, se deberá tener en cuenta cuando menos las pautas de: identificación del deber incumplido, reserva, presunción de licitud, relación causal, las cuales serán desarrolladas por la Contraloría General.
- 6) El control institucional emite, como resultado de las acciones de control efectuadas, los Informes respectivos con el debido sustento técnico y legal, constituyendo prueba pre-constituida para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes. En el caso de que los informes generados de una acción de control cuenten con la participación del Ministerio Público y/o la Policía Nacional, no corresponderá abrir investigación policial o indagatoria previa, así como solicitar u ordenar de oficio la actuación de pericias contables.
- 7) La acción de control es la herramienta esencial del Sistema, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas,

procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales. Como consecuencia de las acciones de control se emitirán los informes correspondientes, los mismos que se formularán para el mejoramiento de la gestión de la entidad, incluyendo el señalamiento de responsabilidades que, en su caso, se hubieran identificado. Sus resultados se exponen al Titular de la entidad, salvo que se encuentre comprendido como presunto responsable civil y/o penal.

- 8) El control institucional brinda apoyo técnico al Procurador Público o al representante legal de la entidad, en los casos en que deban iniciarse acciones judiciales derivadas de una acción de control, prestando las facilidades y/o aclaraciones del caso, y alcanzando la documentación probatoria de la responsabilidad incurrida.
- 9) El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.
- 10) El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 PROBLEMA GENERAL**

1.- ¿De qué forma la efectividad del Órgano de Control Institucional podrá facilitar la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables?

##### **1.3.1.1 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

1. ¿De qué manera la sinergia de los componentes del control interno podrán facilitar el logro de las metas y objetivos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?
2. ¿De qué modo las acciones de control efectivas llevadas a cabo por el Órgano de Control Institucional, podrán facilitar la economía y eficiencia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?
3. ¿De qué forma las recomendaciones del Órgano de Control Institucional podrán facilitar la efectividad y mejora continua institucional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?

### **1.4 ANTECEDENTES**

Los antecedentes son los siguientes:

Ponce (2014), en su Tesis denominada: El control y la evaluación como base para la auditoría; señala que:

El control empresarial es un componente del buen gobierno empresarial y en tanto se facilite la administración de los recursos, actividades y procesos será una poderosa herramienta. Se precisa que aunque el control constituye un proceso integral y

permanente, este puede ser interno y posterior, el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior de los recursos, bienes y operaciones que realiza la entidad sujeta a control, siendo de competencia exclusiva de las autoridades funcionarios y servidores públicos como parte de sus funciones inherentes a las actividades, procedimientos, planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales. En relación al control posterior, lo efectúa el servidor o funcionario ejecutor así como de auditoría interna en cumplimiento a su plan de trabajo, verificando el aspecto administrativo por el uso de los recursos y bienes en relación a las metas y objetivos y de los resultados obtenidos.

Al analizar este trabajo se determina la trascendencia de tener implementado el sistema de control interno para los recursos, actividades, procesos y procedimientos empresariales; pero también es importante evaluar dicho control para saber cómo se encuentra y de acuerdo con los resultados se pondera los procedimientos que se van a aplicar en el examen que configura la auditoría para determinar la razonabilidad pertinente.

Wong (2014), en su Tesis: Control interno y eficiencia empresarial; señala que:

El control se basa en la formulación de una serie de criterios o estándares que sirven para confrontar lo que realmente sucede en la realidad con el control de los recursos humanos, materiales, financieros y de otro tipo; también se miden las actividades administrativas, operativas, logísticas, financieras, contables y de otro tipo.

El control necesita ser monitoreado permanentemente para saber como se están realizando las transacciones, las actividades, los procesos y los procedimientos institucionales.

El control también necesita supervisarse continuamente para saber si existen las normas, las políticas, los objetivos, las estrategias y si en ese marco se vienen aplicando correctamente las acciones para concretar todo lo antes mencionado

Herrera (2014), en su tesis: Control interno para la efectividad empresarial; establece que:

Las organizaciones independientemente sean públicas o privadas necesitan implementar sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos para poder monitorear o supervisor lo que realmente viene aconteciendo.

El control interno es necesario para todo; para los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de las empresas; también lo es para sus actividades de producción, comercialización, prestación de servicios; también para preservar el orden, cuidado y claro la continuidad de las operaciones.

El control es transversal en las instituciones, porque cruza la planeación, organización, dirección y coordinación de los recursos, actividades, procesos y procedimientos institucionales; todo lo cual ayuda a lograr la efectividad, es decir las metas, objetivos y misión institucional

Ludeña (2015), en su Tesis: El proceso administrativo de control interno en la gestión municipal; sostiene que:

Todas las instituciones llevan a cabo el proceso administrativo y dentro del mismo desarrollan las correspondientes fases, tales como la planeación institucional, organización institucional, dirección institucional, coordinación institucional y el control institucional.

Las fases del proceso administrativo necesitan ser controlado, los planes necesitan ser controlados, la estructura organizacional necesita ser controlado, la toma de decisiones necesita ser controlado, los equipos de trabajo necesitan ser controlados e incluso el control necesita de otro control, como es la evaluación del control.

Solo haciendo el control a la planeación, organización, dirección, coordinación y control institucional se puede tener un alto grado de confiabilidad de las actividades, fases, procesos, acciones y procedimientos que se vienen aplicando institucionalmente.

Heredia (2015); en su Tesis: Control interno para la efectividad empresarial; manifiesta que:

Toda empresa lleva a cabo el control interno en el marco de un proceso administrativo mediante la planeación, organización y coordinación; todo lo cual va engarzado a la gestión, mediante la información que facilita dicho control y sirve para la toma de decisiones.

Las instituciones formulan sus metas, objetivos y misión institucional, el control se encarga de verificar si dichas metas están bien formuladas, vienen siendo ejecutadas y su están alineadas a la misión institucional. Por su lado los objetivos deben ser bien formulados y orientados al logro de la misión institucional, en ese sentido el control se encarga de verificar su cumplimiento para estar confiados que se está en la línea del logro de la misión institucional. Si no se controlan los objetivos no se sabe si realmente se están logrando los propósitos que tienen las instituciones



Céspedes (2015), en su Tesis: Control eficaz para el gobierno empresarial; señala que:

El control de los recursos y actividades en las instituciones debe ser eficaz, es decir debe ser enlazado al logro de los resultados institucionales que se plasman en el logro de las metas institucionales y objetivos de la entidad y servir de base para el buen gobierno mediante la amplia información del control previo, simultáneo y posterior; asimismo a nivel interno y externo; todo para llevar a cabo un buen gobierno.

El buen gobierno institucional se concreta en un marco de economía institucional, eficiencia institucional, efectividad institucional, mejora continua institucional y competitividad institucional.

El control previo es el conjunto de medidas que se toman antes de la realización de las transacciones institucionales y se hace para prever la realización correcta de las actividades y procesos institucionales.

El control simultáneo es paralelo a la realización de las actividades y procesos institucionales y busca que se concreten adecuadamente los quehaceres en el marco de las normas y buscando cumplir las metas y objetivos institucionales.

El control posterior es el llevado a cabo al final de las actividades y procesos, al final de un determinado periodo mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral, semestral y anual. Este control constata si lo presupuestado es igual, está por debajo o está por encima de lo realmente ejecutado.

López (2015), en su Tesis: El control interno en el marco del COSO y la administración efectiva; señala que:

El control interno se puede llevar a cabo en el marco de varios modelos. El modelo COSO prioriza el control de los componentes, los que se inician con el entorno de control, prosigue con la evaluación de riesgos, se concreta con las actividades de

control, tiene en cuenta la información y comunicación y es supervisado permanentemente, todo para facilitar la mejor información que permita a la administración efectiva, es decir la administración que permita lograr las metas, objetivos y misión institucional.

El modelo COSO es uno de los modelos de control interno más utilizado en el mundo y tiene su plataforma en un buen entorno de control, sin el cual es imposible lograr un buen control e los recursos, actividades y procesos institucionales.

Luego del entorno del control se tiene a la gestión de los riesgos institucionales, que se hacen sobre la fijación de objetivos y determinación de las situaciones riesgosas que se pueden presentar.

También se tiene a las actividades de control que son un conjunto de acciones que permiten constatar la realización correcta o incorrecta de las actividades y proceso empresariales.

También aparece en este contexto la información y comunicación; siendo la primera los documentos que conforman el acervo informativo de las instituciones y que deben comunicarse en todos los niveles para que todos sepan las metas, objetivos, misión y visión de la institución.

El COSO hace referencia también al monitoreo y supervisión de todo el quehacer institucional.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo se justifica porque busca solucionar el problema de la misión institucional en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, mediante la efectividad del Órgano de Control Institucional.

## **1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo está limitado a la efectividad del Órgano de Control Institucional y a la Misión institucional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la forma como la efectividad del Órgano de Control Institucional podrá facilitar la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

### **1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Establecer la manera como la sinergia de los componentes del control interno podrán facilitar el logro de las metas y objetivos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.
  
- 2) Estipular el modo como las acciones de control efectivas son llevados a cabo por el Órgano de Control Institucional, facilitando la economía y eficiencia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

- 3) Determinar la forma como las recomendaciones del Órgano de Control Institucional podrán facilitar la efectividad y mejora continua institucional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

## **1.8. HIPOTESIS**

### **18.1 HIPÓTESIS PRINCIPAL O ALTERNATIVA**

La efectividad del Órgano de Control Institucional facilita la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.

### **18.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- 1) La sinergia de los componentes del control interno facilita el logro de las metas y objetivos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.
- 2) Los servicios de control efectivos llevados a cabo por el Órgano de Control Institucional, facilitan la economía y eficiencia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- 3) Las recomendaciones del Órgano de Control Institucional facilitan la efectividad y mejora continua institucional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. TEORÍAS GENERALES RELACIONADAS CON EL TEMA

#### 2.1.1. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN GUBERNAMENTAL

Para Bermúdez (2013); en su libro: Administración pública; sostiene que:

La administración pública o administración gubernamental está organizada por un conjunto de instituciones gubernamentales establecidas para prestar los servicios que presta el estado como salud, educación, seguridad, justicia y otros.

La buena administración pública o administración gubernamental tiene como objetivos lograr la gobernabilidad institucional, porque la administración gubernamental se constituye en el ordenamiento jurídico institucional que cruza las leyes orgánicas de las instituciones del Estado.

La administración gubernamental para concretarse tiene que planificarse, organizarse, dirigirse, coordinarse y controlarse para lograr las metas, objetivos y misión institucional que es la razón de ser del estado en su conjunto o de cada institución en particular.

Una de las técnicas que ha demostrado ser útil para promover una innovación radical, pero especialmente incremental, es la administración de proyectos, es decir, el proceso de liderar y controlar un proyecto para que dé como resultado la creación de productos nuevos o mejorados. Un proyecto es una subunidad, y su objetivo se centra en el desarrollo de productos o servicios a tiempo, dentro del presupuesto y en concordancia con las especificaciones de desempeño determinadas previamente (criterios para evaluar la efectividad).

En la carrera por elaborar rápidamente productos con avances tecnológicos, la cuestión de administrar un proyecto para reducir el tiempo que toma llevar el nuevo producto al

mercado y reducir los costos de innovación, son cada vez más importantes. Es útil examinar el papel de los gerentes de proyecto (PM, por sus siglas en inglés) y analizar qué hacen.

La administración eficaz de proyectos comienza con un plan claramente articulado que lleva a un proyecto desde su fase conceptual, hasta su fase final de producción y, en el caso de los servicios, de su instalación (pasando por todas las demás fases como la de prueba inicial y la de modificación). De todas estas fases, la conceptual es la que implica la mayor parte del trabajo y de los costos, ya que la tarea a la que se enfrenta el equipo de desarrollo de producto es tomar los hallazgos más recientes de las investigaciones o los pensamientos y utilizarlos para crear bienes y servicios que las personas y las organizaciones quieran utilizar.

Para Bernal (2013); en su libro: Administración pública; sostiene que:

La administración pública se da en un proceso dinámico y que está referido a la planeación, organización, dirección y control de los recursos, actividades, funciones, procesos y acciones pertinentes para concretar las metas, objetivos y misión institucional.

La administración pública se concreta con los sistemas administrativos del estado y que comprenden al sistema de personal, de presupuesto, de tesorería, abastecimiento, racionalización, endeudamiento, contabilidad y control de cada institución pública.

Todos estos sistemas tienen que funcionar armónicamente para que la entidad pueda lograr sus metas y objetivos institucionales.

En el marco de la administración pública es muy relevante la participación de las personas que en sus niveles de directivos, funcionarios y trabajadores constituyen el

capital humano de las instituciones y que son la base para los otros sistemas y especialmente para lograr las metas, objetivos y misión institucional

### **2.1.2. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL**

Según Valdez (2011); en su libro: Administración financiera gubernamental, sostiene que:

La administración financiera gubernamental consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos financieros de las instituciones gubernamentales.

La planeación de los recursos financieros consiste en prever los recursos provenientes del tesoro público como los procedentes de recursos directamente recaudados que serán necesarios para tener los recursos y llevar a cabo las actividades del estado.

La organización de los recursos financieros consiste en separarlos por tipo de gasto como remuneraciones, bienes, servicios, pensiones y otros. También por dependencias institucionales u otras formas que permitan tener amplia información para una mejor gestión institucional.

La dirección en el marco de la administración financiera consiste en tomar decisiones financieras, específicamente endeudamiento, inversiones, ingresos y gastos que tendrán las instituciones para llevar a cabo sus metas, objetivos y misión institucional.

Una de las primeras y más sencillas técnicas para crear modelos, el método del camino crítico (CPM, por sus siglas en inglés), capta la esencia de lo que estos modelos buscan conseguir. Su objetivo es determinar (1) qué tareas o actividades en particular de las muchas que deben hacerse, son esenciales para el tiempo y el costo del proyecto, y por tanto (2) determinar cómo secuenciarlas o calendarizarlas, para que el proyecto cumpla con una fecha determinada a un costo mínimo. Encontrar el camino

crítico, por tanto, ofrece una solución óptima a las necesidades de un proyecto en particular.

La secuencia óptima de las tareas que tienen que llevarse a cabo para alcanzar la terminación del producto es frecuentemente elaborada por un equipo que experimenta con diferentes secuencias posibles. En este sencillo ejemplo de la construcción de una casa, puede descubrirse fácilmente la secuencia de pasos más eficiente. No obstante, para muchos proyectos más complejos, el análisis de estos pasos constituye una herramienta de aprendizaje importante; se pueden descubrir muchas interacciones no previstas entre estos pasos mediante un cuidadoso análisis. Luego se presta atención a cómo acortar el camino: de qué manera reorganizar, combinar o volver a secuenciar las tareas para acortar el tiempo y el costo, y mejorar el desempeño. A menudo, si la cuestión clave es cómo hacer un producto o cómo ofrecer un servicio, el equipo experimentará elaborando prototipos de la construcción de nuevas instalaciones o de una estructura de tareas.

Según Valdez (2011); en su libro: Administración financiera gubernamental, sostiene que:

La administración financiera gubernamental consiste en prever los recursos financieros necesarios para concretar las metas, objetivos y misión institucional en el marco de la prestación de servicios de calidad institucional.

La administración financiera gubernamental está totalmente normada y resulta ser de mucha utilidad para los directivos, funcionarios y trabajadores de la institución por cuanto provee las fuentes de financiamiento necesarias para las inversiones institucionales.

Dichas fuentes proveen los recursos provenientes del tesoro público como internos que son necesarios para tener el capital de trabajo necesario y concretar las actividades



institucionales; así como los bienes de capital que permiten tener la infraestructura institucional de tanta importancia para el desarrollo institucional.

Uno de los errores que los altos directivos cometen con frecuencia al administrar el proceso de innovación es tratar de financiar demasiados proyectos de desarrollo en un momento determinado. El resultado es que los limitados recursos financieros, funcionales y humanos se esparcen finamente sobre demasiados proyectos diferentes. Como consecuencia, no se les da a ningún proyecto o gerente de proyecto los recursos necesarios para que tenga éxito, por lo que el nivel de éxito de la innovación decae.

Dada la naturaleza de este problema, es necesario que los gerentes elaboren un proceso estructurado para evaluar las distintas propuestas de desarrollo de nuevos productos y decidan cuál apoyar. Una solución común a este problema es implementar un embudo de desarrollo tipo stage-gate (etapa-compuerta) 24 (véase figura 13.4). El propósito de un embudo tipo stage-gate es establecer un proceso estructurado y coherente de innovación que controle mejor los esfuerzos de desarrollo de productos y obligue a los gerentes a elegir entre proyectos de desarrollo de nuevos productos que están en competencia, para que los recursos no se esparzan finamente entre muchos de ellos.

El embudo tiene una boca amplia (etapa 1) para, inicialmente, promover la innovación incentivando tantas ideas de nuevos productos como sea posible por parte de los gerentes de proyectos, tanto nuevos como ya establecidos. Las empresas establecen esta boca amplia mediante la creación de incentivos para los empleados que presenten nuevas ideas de productos. Algunas organizaciones hacen programas de “ideas brillantes”, los cuales premian a los prospectos de gerentes de proyecto por presentar ideas que finalmente logren pasar el proceso de desarrollo. Otros, permiten a los científicos investigadores dedicar una cierta cantidad de su tiempo laboral para que trabajen en sus propios proyectos. Por ejemplo, Hewlett-Packard y 3M tienen la regla

del 15 por ciento: los científicos investigadores pueden dedicar ese porcentaje de la semana laboral a trabajar en el proyecto que ellos elijan.

Según Valdivia (2014); en el libro: Contabilidad gubernamental para la toma de decisiones, sostiene que:

La administración financiera gubernamental puede llevarse a cabo de forma más adecuada si se dispone de amplia información sobre el activo, pasivo y patrimonio institucional.

Las instituciones necesitan saber la cantidad de activo corriente y activo no corriente; como el pasivo corriente y pasivo no corriente; así como el patrimonio o hacienda nacional que disponen para llevar a cabo sus transacciones.

La mayor cantidad de activo corriente sobre el pasivo corriente le da a las instituciones el capital de trabajo neto que necesitan para concretar sus actividades rutinarias como la prestación de servicios para los usuarios de la comunidad.

El establecer equipos inter funcionales es un elemento esencial en cualquier esfuerzo estructurado para desarrollar un nuevo producto. Aunque la innovación exitosa comienza en la función de I&D, la forma en que se coordinen las actividades de este departamento con las de otras funciones es crucial. Además de la función de I&D, hay otras incluidas como ingeniería de producto, ingeniería de procesos, administración de materiales, producción y marketing. Debido a que esos grupos generalmente tienen diferentes orientaciones y actitudes, es difícil coordinar sus actividades. El vínculo entre los grupos de I&D y los de ingeniería de producto y de procesos, por ejemplo, es vital para convertir los resultados de las investigaciones en un producto que sea diseñado eficientemente y que pueda ser producido a bajo costo. Sin embargo, los científicos de I&D pueden quejarse de que el potencial de “su” nuevo producto está

siendo sacrificado si los ingenieros juegan con su diseño para hacer que la producción sea más fácil o más barata. A su vez, el equipo de ingeniería puede sentir que I&D está demasiado comprometido emocionalmente con el producto y que ha perdido de vista el mercado en su búsqueda de la excelencia técnica.

Aunque establecer un equipo inter funcional de desarrollo de producto puede ser una condición necesaria para una innovación exitosa, no es suficiente. Si se quiere que un equipo inter funcional tenga éxito, tiene que tener el tipo apropiado de liderazgo y debe ser administrado de forma efectiva.

Una consideración importante es tener un líder de equipo que pueda superar sus antecedentes funcionales y adoptar una visión inter funcional. Otro asunto es qué tanto poder y autoridad debe recibir. Aquí se puede hacer una distinción entre un líder ligero y uno pesado de equipo. Un líder ligero de equipo es un gerente funcional de nivel medio tiene un estatus inferior al del jefe de un departamento funcional. Este tipo de líder no tiene el control sobre los recursos humanos, financieros ni funcionales. Sin ser un verdadero gerente de proyecto, este líder permanece bajo el control de un jefe de departamento funcional. Si el líder ligero quiere acceso a los recursos, debe buscar a los jefes de los departamentos funcionales para que se los asignen por un tiempo determinado. Este arreglo debilita el poder y la autoridad de este tipo de líderes, quienes están supeditados a los jefes de departamentos funcionales. El resultado puede ser una coordinación limitada entre funciones. De todas maneras, este arreglo puede ser apropiado en aquellos casos en donde sólo se requieren modificaciones menores a un producto existente.

Un líder pesado de equipo es un verdadero gerente de proyecto que tiene un mayor estatus en la organización. A este líder se le otorga el control principal sobre los recursos humanos, financieros y técnicos clave durante todo el proyecto. Esto le

permite ser el primero en reclamar los recursos clave y, si es necesario, hacer caso omiso de los deseos de los jefes de las otras funciones. Por ejemplo, el líder pesado puede insistir para que cierto gerente de marketing o de ingeniería sea asignado de tiempo completo al proyecto, aun cuando los jefes de los departamentos de ingeniería o marketing no estén a favor de esta asignación. Este poder otorgar al líder pesado mayor oportunidad de ensamblar un equipo inter funcional capaz de desarrollar un nuevo producto de forma exitosa. Los investigadores que estudian este asunto argumentan que los líderes pesados son los más adecuados en el caso de un importante desarrollo de un nuevo producto

### **2.1.3. TEORÍA GENERAL DEL CONTROL GUBERNAMENTAL**

Según Herrera (2013); en su libro: Control interno gubernamental, sostiene que:

El control gubernamental es el conjunto de procedimientos utilizados por la administración institucional con el propósito de que se cumplan las normas y los recursos humanos, materiales, financieros y de otro tipo sean bien utilizados en el cumplimiento de las metas, objetivos y misión institucional.

El control gubernamental tiene como ente rector a la Contraloría General de la República y se concreta a través de los Órganos de Control Institucional que están en cada una de las entidades del Estado.

El Órgano de Control Institucional se encarga de velar por el buen control de los recursos, actividades, procesos y procedimientos institucionales. Lleva a cabo la evaluación del control para poder hacer los reajustes del caso cuando corresponda.

El control gubernamental está normado, tiene principios, tiene objetivos, estrategias, tácticas y acciones para concretarse en las instituciones del Estado.

Por otro lado, debido a que la estructura organizacional influye en la forma en que las personas se comportan, es importante crear el entorno correcto para así fomentar una cultura emprendedora interna. Hay diferentes factores que pueden impedir la innovación y reducir la capacidad de una organización para introducir nuevos productos conforme va creciendo. Aumentar el tamaño de la organización puede hacer más lenta la innovación. A medida que las organizaciones crecen, la toma de decisiones se hace lenta. Las decisiones deben tomarse a través de canales establecidos en una jerarquía considerable, y una burocracia próspera puede reprimir el espíritu emprendedor. Cuando una organización se hace más burocrática, las personas se pueden volver más conservadoras y menos dispuestas a asumir riesgos, y aquellas con mayor disposición y más capaces de innovar se pueden desanimar y abandonarla.

Cuando las organizaciones envejecen, tienden a ser menos flexibles e innovadoras. Las que son relativamente viejas e inflexibles pueden no percatarse de las nuevas oportunidades para crear productos debido a lo que un autor ha descrito como “la incapacidad de muchas empresas maduras y tradicionales de anticiparse a la necesidad de un cambio productivo y de su resistencia a las ideas propuestas por individuos creativos.” Además, es difícil que las personas se mantengan siendo emprendedoras durante toda su carrera. Por tanto, a medida que las organizaciones y su personal envejecen, puede darse una tendencia inherente a que ambos se vuelvan más conservadores.

Con el crecimiento organizacional llega la complejidad, y un aumento de la diferenciación vertical y horizontal puede perjudicar la innovación. Aumentar los niveles jerárquicos dificulta a los empleados emprendedores ejercer una autoridad significativa sobre los proyectos. Pueden estar bajo el constante escrutinio de los gerentes de niveles superiores que insisten en que los abandonen. De manera similar,

cuando las habilidades y el conocimiento requerido para la innovación se dispersan por muchas subunidades y funciones, es difícil para un gerente o un defensor de producto coordinar el proceso de innovación y asegurarse los recursos necesarios para poder realizar el proyecto. Para promover la innovación, las organizaciones tienen que adoptar una estructura que pueda superar esos problemas. Las estructuras orgánicas basadas en normas y valores que enfatizan la comunicación lateral y la cooperación inter funcional tienden a promover la innovación. Las estructuras de tipo matriz y de equipos de producto poseen estas características orgánicas y proporcionan autonomía a las personas para que puedan tomar sus propias decisiones. Además, muchas organizaciones utilizan la organización informal para superar los obstáculos que se presentan en una estructura formal-

Para Terry (2012); en su libro: Principios de administración:

El control gubernamental es puede ser previo, simultáneo y posterior y en cada uno de estos tipos busca que los planes institucionales se cumplan, que la organización cumpla sus objetivos, que la dirección ejerza el liderazgo que le compete y tome las decisiones para el buen uso de los recursos y la realización de las actividades institucionales.

El control gubernamental es legalista porque basa su accionar en el cumplimiento correcto y exacto de las normas que rigen los sistemas administrativos que aplican las instituciones del estado, tales como el sistema de personal, racionalización, abastecimiento, tesorería, contabilidad, endeudamiento y otros.

El control gubernamental es ejercido también a nivel político generalmente por los parlamentarios y a nivel ejecutivo por las Contralorías y a nivel institucional por los Órganos de Control Institucional.

Por otro lado para tener la seguridad de que se respetan las líneas de acción definidas, es necesario verificar que se lleven a cabo los pasos siguientes: 1. Vigilancia constante y cercana al trabajo del equipo. 2. Aclaración oportuna de dudas. 3. Control del tiempo invertido en relación con el estimado. 4. Revisión de los avances y, cuando se requiera, efectuar los ajustes necesarios. 5. Llevar un registro de los logros y obstáculos que se encontraron. 6. Celebrar reuniones periódicas para mantener actualizados a los integrantes del equipo. 7. Realizar cambios en el equipo de trabajo cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen los criterios acordados. 8. Preparar reportes de avance y de los resultados que se alcanzaron.

Luego una vez que se cuenta con los datos de las áreas que participan en el estudio, deben ordenarse y sistematizarse a efectos de poder preparar su análisis.

Resguardo: Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que los datos que se obtengan se incorporen a equipos de cómputo para salvaguardarlos y facilitar su manejo. Con este propósito se pueden: i) Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarlos en función de la división del trabajo. Crear bases de datos o programas específicos. Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto. Combinar recursos para optimizar resultados.

A efectos de proteger los datos, pueden salvaguardarse en unidades de memoria externas, CD, DVD, USB, EVD; FDV, HDV, UDO, VMD, Blue-Ray cintas o cartuchos. En forma paralela deben abrirse carpetas con apartados específicos con los documentos fuente del estudio, en las cuales es necesario compendiar los datos por área, unidad, sistema, proceso, programa, procedimiento, políticas, etc. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que los suministró.

También se considera procedente que a medida que se obtengan datos sobre algún aspecto, se incorporen en un documento de trabajo a manera de bitácora que sirva de memoria para el diseño del proyecto.

Para facilitar su análisis, los datos pueden dividirse en dos grandes rubros:

**Antecedentes.** Se debe tomar en cuenta la reglamentación que regula la realización del trabajo, cómo la han aplicado las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido en su desempeño. También es conveniente considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores, así como los resultados y condiciones en que se obtuvieron, lo cual permitirá contar con una referencia histórica para comprender mejor la situación actual.

**Situación actual.** Por lo que toca a este punto, es recomendable considerar los aspectos siguientes:

**Objetivos.** Corroborar la existencia de objetivos en el área o áreas de estudio; en caso afirmativo, verificar su congruencia con los objetivos generales de la organización.

**Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales**

**Estrategias.** Comprobar la existencia de estrategias en los diferentes niveles jerárquicos, así como su efecto en la organización.

**Estructura orgánica.** Conviene revisarla cuidadosamente para establecer si satisface las necesidades del trabajo.

**Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica.** Analizar el monto del presupuesto destinado a cubrir las percepciones de la plantilla de personal, considerando tabuladores autorizados y costo de los servicios relacionados con las plantillas.



Normas y políticas administrativas. Precisar si se han emitido y plasmado en documentos, así como si son conocidas por el personal y responden a las necesidades de la organización.

Instrumentos jurídico-administrativos. Estudiar manuales, reglamentos, circulares, oficios, entre otros documentos, a fin de conocer la fundamentación jurídica vigente para orientar el trabajo.

#### **2.1.4. TEORÍA GENERAL DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO GUBERNAMENTAL**

Para Fuentes (2014)<sup>1</sup>, en su libro: Auditoría de desempeño, se tiene que:

La auditoría de desempeño gubernamental es la actividad profesional que busca obtener una serie de evidencias de cómo se gestiona una entidad en cuanto a su economía, eficiencia y efectividad institucional.

En ese sentido la evidencia de auditoría de desempeño es el conjunto de elementos obtenidos de la ejecución de los procedimientos especiales de auditoría que responde a los objetivos propuestos por los auditores, y sustenta los hallazgos y conclusiones obtenidos en un examen de la gestión en forma razonable.

Dicha evidencia que obtienen los auditores de desempeño es la información específica obtenida durante la labor de auditoría a través de la aplicación de técnicas de auditoría generalmente aceptadas como la observación, inspección, entrevistas y análisis.

La evidencia consiste en cualquier información utilizada por el auditor para determinar si el asunto o materia en cuestión cumple con los criterios de auditoría de desempeño aplicables.

---

<sup>1</sup> Fuentes, Benjamín (2014) Auditoría de desempeño. México. UNAM.

La evidencia de auditoría de desempeño debe ser tanto suficiente (en cantidad) para persuadir a una persona conocedora que los resultados son razonables, como competente o apropiada (en calidad) - es decir, relevante, válida y confiable.

La suficiencia de la auditoría de desempeño es una medida de la cantidad de evidencia de auditoría empleada para apoyar los hallazgos y conclusiones de auditoría. Al evaluar la suficiencia de la evidencia de auditoría, el auditor debería determinar si se ha obtenido suficiente evidencia de auditoría como para convencer a una persona conocedora de que los hallazgos de auditoría son razonables.

El que sea apropiado, se refiere a la calidad de la evidencia de auditoría; implica que la evidencia debería ser relevante, válida y confiable. La relevancia se refiere al grado en que la evidencia de auditoría tiene una relación lógica e importancia respecto al (los) objetivo(s) y a las preguntas de auditoría abordadas.

La validez se refiere al grado en que la evidencia de auditoría es una base significativa o razonable para medir lo que se evalúa. En otras palabras, la validez se refiere al grado en que la evidencia de auditoría representa lo que ésta pretende representar.

La confiabilidad se refiere al grado en que la evidencia de auditoría está respaldada al corroborar datos de una gama de fuentes, o que produce los mismos hallazgos de auditoría cuando se pone a prueba repetidas veces.

Para Estupiñán (2012); en su libro: Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría de desempeño; señala que:

En una auditoría de desempeño, la naturaleza de la evidencia de auditoría requerida se determina por el asunto en cuestión, el (los) objetivo(s) y las preguntas de auditoría.

Debido a esta variación, la naturaleza de la evidencia de auditoría requiere ser específica en cada auditoría.

El equipo auditor deberá buscar obtener evidencia suficiente y apropiada para respaldar los resultados de la auditoría y dejar registro de los documentos recolectados.

La recopilación y el análisis de datos generalmente no son actividades separadas. En este paso el equipo auditor debe aplicar los procedimientos de recolección y análisis de datos definidos en la etapa de planeación operativa. La aplicación de técnicas y procedimientos permite al auditor encontrar hechos o situaciones que impactan el desempeño; estas técnicas y procedimientos se aplican sobre información, casos, situaciones, hechos o relaciones específicas.

El grupo auditor debe tener seguridad que la cantidad y calidad de las pruebas aplicadas, minimizan el riesgo de hallazgos y conclusiones carentes de validez o inapropiados. Si en el proceso de la aplicación de pruebas, alguna no aporta datos probatorios suficientes, pertinentes y fiables, no deben formularse hallazgos ni conclusiones de esta.

Gran parte de la labor de la fase de ejecución se concentra en la recolección de datos, dado que ésta provee una base racional para la formulación de conceptos.

El análisis de datos por su parte, permite comprender o explicar lo que se ha observado.

En todas las auditorías de desempeño, el análisis de datos cuantitativos y cualitativos es un paso importante. Al analizar los datos (sean de cuestionarios, entrevistas, grupos focales, etc.), los auditores deberán comenzar por revisar los objetivos y la pregunta de la auditoría, y enfocarse en esto; dado que el proceso analítico es iterativo, el auditor

puede requerir reconsiderar el (los) objetivo(s) de auditoría a la luz de los conocimientos y perspectivas obtenidos durante la auditoría, y corregirlo(s)-

## **2.2. BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA**

### **2.2.1. EFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL**

Analizando a Aldave y Meniz (2013), en su libro: Control y auditoría gubernamental, señalan que:

La función administrativa del control consiste en la medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que se cumplen los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos. La planeación y el control están relacionados estrechamente.

De hecho, algunos estudiosos de la administración piensan que estas funciones no se pueden separar. Sin embargo, es aconsejable separarlas conceptualmente, y por eso las exponemos por separado en las partes segunda y sexta del libro. Ahora bien, la planeación y el control pueden verse como las navajas de unas tijeras: las tijeras no sirven si no tienen dos navajas. Sin objetivos ni planes, el control no es posible, porque el desempeño se tiene que medir con criterios establecidos.

Las técnicas y los sistemas de control son esencialmente los mismos para el dinero, procedimientos de oficinas, moral, calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso básico del control, dondequiera que se encuentre y cualquiera que sea su objetivo, abarca tres pasos: 1. establecimiento de parámetros, 2. medición del desempeño con estos parámetros y 3. Corrección de las anomalías con respecto a los parámetros y planes.

Establecimiento de los parámetros: Ya que los planes son los criterios de medición con los cuales los administradores diseñan los controles, el primer paso del proceso de control es, lógicamente, trazar los planes. Sin embargo, ya que varían los detalles y el grado de complejidad de los planes y ya que los administradores no están en

posición de supervisarlos todo, se fijan parámetros o normas especiales. Los parámetros son simplemente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados de la totalidad de un programa de planeación en los que se toman medidas de desempeño, para que los administradores tengan indicios sobre la marcha del trabajo y no tengan que estar al pendiente de cada fase de ejecución de los planes. Hay muchos parámetros. Entre los mejores están las metas u objetivos verificables, como se indica en la exposición de la administración por objetivos. En la siguiente sección diremos más acerca de los parámetros, en especial aquellos que señalan desviaciones en puntos críticos.

Medición del desempeño: Aunque tal medición no siempre es practicable, idealmente la medición del desempeño con los parámetros debe hacerse sobre una base que se proyecte al futuro, de modo que las anomalías se detecten antes de que ocurran y se apliquen las medidas correctivas pertinentes. El administrador alerta y enfocado en el futuro predice algunas veces las probables anomalías con respecto a los parámetros. Sin embargo, a falta de esa capacidad, las anomalías deben detectarse tan pronto como sea posible.

Según Hernández (2013), en el libro: Control interno y auditoría gubernamental; señala que:

Los parámetros de control son criterios de medición con los que se mide el desempeño real o esperado. En una operación sencilla, un administrador podría ejercer el control a través de una vigilancia atenta del trabajo. Sin embargo, en la mayoría de las operaciones no es posible debido a la complejidad del trabajo y a que un administrador tiene mucho más que hacer aparte de vigilar el desempeño durante todo el día. Un administrador debe elegir aspectos a los que prestará atención, para asegurarse de que el trabajo marcha según los planes.

Los puntos de control seleccionados deben ser cruciales, en el sentido de que sean factores limitantes en la operación o que muestren mejor que otros factores si los planes funcionan o no. Con tales parámetros, los administradores pueden manejar un grupo más grande de subordinados y extender su margen de control, con los resultantes ahorros en costos y el mejoramiento en la comunicación. El principio del punto crítico del control, uno de los principios de control más importantes, afirma: el control eficaz exige que se ponga la atención en los factores que son cruciales para evaluar el avance de los planes.

Otra forma de ejercer el control es comparar el desempeño de la compañía con el de otras empresas, en determinados puntos de comparación.

Todo objetivo, toda meta de los programas de planeación, toda actividad de estos programas, toda política, todo procedimiento y todo presupuesto se convierten en parámetros para medir el desempeño real o esperado. Sin embargo, en la práctica, los parámetros son de los siguientes tipos: 1. parámetros físicos, 2. parámetros de costos, 3. parámetros de capital, 4. parámetros de ingresos, 5. parámetros de programas, 6. parámetros intangibles, 7. metas como parámetros y 8. Planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico.

En el marco del control se dictan una serie de medidas preventivas, que tienen un doble propósito: evitar que ocurran actos de corrupción y mejorar la transparencia en las instituciones públicas.

a) Referidas a los funcionarios públicos: Los países deben establecer sistemas de administración de personal que se basen en el mérito profesional o en las habilidades de los aspirantes a cargos públicos, que garanticen equidad entre los concursantes y que aseguren que los elegidos tengan aptitud para el cargo al que se les designe. El control prevé que dentro del gobierno se identifiquen aquellos cargos que están sujetos

a mayores riesgos de corrupción y que, en estos casos, se establezcan mecanismos de selección más rigurosos o sistemas de rotación de personal. Los requisitos para acceder a los cargos públicos y los criterios de selección deben estar claramente definidos. En los casos de cargos sujetos a procesos de elección - como es el caso de presidentes, alcaldes, diputados y, en algunos países, jueces – los Estados deben adoptar medidas para transparentar el financiamiento de las campañas. Esto implica, entre otros aspectos, que debe quedar claro y abierto a verificación el origen los fondos para cubrir el costo de tales campañas.

En igual forma a como se establece en el control, los países también deben adoptar códigos o normas de conducta para prevenir conflictos de intereses entre sus funcionarios, así como controles para evitar que éstos se enriquezcan ilícitamente.

El control va más allá, porque los funcionarios públicos, además de declarar sobre su patrimonio, deben consignar aquellas actividades ajenas a su cargo en las que participan, como por ejemplo juntas directivas de empresas, posiciones de mando en partidos políticos, servicios de consultoría u otros.

b) Referidas a las instituciones públicas: El control exige que los procesos de compras y contrataciones con el Estado cuenten con criterios claros para la adopción de decisiones, que se garantice plena competencia en ellos y que cada una de sus fases se dé con la mayor transparencia posible. Los gobiernos deben difundir ampliamente la información sobre sus ingresos y gastos, contar con procedimientos adecuados de contabilidad y auditoría, asegurar controles internos eficaces y adoptar sistemas de gestión de riesgos, particularmente en las áreas más vulnerables a corrupción.

Como se mencionó antes, los países también deben reorganizar los procesos a través de los cuales se formulan las políticas públicas, para que los ciudadanos puedan tener una mayor participación en dichas decisiones. Para tales efectos, los gobiernos deben



adoptar mecanismos que garanticen a cualquier persona obtener información sobre el funcionamiento de las instituciones y los procesos de adopción de decisiones. Las instituciones públicas deben simplificar los procedimientos o trámites y publicar periódicamente informes sobre los riesgos de corrupción que existen dentro de ellas.

c) Referidas al sector privado: Esta es otra área importante de innovación dentro del control, al señalar medidas concretas que deben adoptar los países para identificar y responsabilizar al sector privado de los hechos de corrupción. Se considera tanto los hechos de corrupción cometidos en las transacciones comerciales con el gobierno, como los que ocurren dentro de las mismas empresas o en las relaciones entre éstas. Este último fenómeno es más conocido como fraude empresarial.

Entre otras medidas para el sector privado, se contempla mejoras en las normas contables y de auditoría. También prevé la adopción de códigos de conducta para los ejecutivos de empresas y profesionales independientes, que prevengan los conflictos de intereses en las decisiones comerciales.

Pone especial atención a la vigilancia y el control que debe existir de parte del gobierno en las concesiones, empresas privatizadas o licencias otorgadas para realizar actividades productivas o comerciales en un país, y dispone la posibilidad de revertir estos beneficios cuando ocurran hechos graves de corrupción.

Actos de corrupción: En materia de actos de corrupción, se hace las siguientes tipificaciones:

a) Referidas al sector público: recepción de sobornos por parte de funcionarios nacionales, extranjeros o de organismos internacionales; malversación, peculado o apropiación indebida de bienes; tráfico de influencias; abuso de funciones; enriquecimiento ilícito; lavado de activos, y obstrucción de la justicia.

b) Referidas al sector privado: entrega de sobornos a funcionarios públicos; entrega de sobornos a ejecutivos de empresas privadas para alterar la cadena de producción u obtener otras ventajas en el mercado; lavado de activos provenientes de delitos, y encubrimiento. En esta convención se presta especial atención al embargo preventivo, la incautación y el decomiso de fondos y bienes provenientes de delitos de corrupción. En la misma dirección se desarrollan varias medidas para favorecer y fortalecer la cooperación entre los países para la extradición de personas acusadas de corrupción y para la repatriación de activos.

Según Bravo (2013), en el libro: Control interno gubernamental; indica que:

En el marco del control gubernamental entra en juego la corrupción. Corrupción es la utilización de un cargo, poder o de recursos públicos para beneficios personales, la cual no sólo se limita a las transacciones de dinero, pues en determinados casos ésta es el precio que se paga a los individuos por participar en decisiones contrarias al interés general y a las que fueran sus propias convicciones.

Así, también se puede entender la corrupción como los comportamientos llevados a cabo por una persona o por un grupo de personas que transgreden las normas sociales. El hecho de que exista variabilidad dentro de estas normas hace que la calificación del concepto corrupto dependa y esté ligada con el momento histórico y social como con el sistema de valores vigente.

Otro enfoque para definir corrupción es el de Arnold Heidenheimer, quien ha diferenciado matices de corrupción según las percepciones éticas de la clase política y la opinión pública. Se llama “corrupción negra” a aquellas acciones más potentes y universalmente aceptadas como el soborno y la extorsión. La llamada “corrupción blanca” ocurre cuando los casos de corrupción son aceptados ampliamente por las

personas en el ámbito que se trate. Entre la corrupción negra y blanca se encuentra la “corrupción gris”, en la que se incluyen todas las conductas acerca de las cuales las élites y la opinión pública discrepan al momento de evaluarlas como corruptas o no.

Otra forma de entender el fenómeno de la corrupción es considerarlo tanto un recurso como un proceder. En relación con la primera visión, la corrupción es referida como un recurso expeditivo, vale decir, se utiliza para acelerar los procesos y, por tanto, el corrupto es “un experto en atajos”.

Esta característica racional por excelencia sustrae al corrupto del orden de la inadvertencia, siendo jamás inocente, pues siempre sabe lo que hace y está sujeto a la vigilia cognitiva. Desde la segunda perspectiva, la corrupción es un proceder, un modo de hacer para obtener beneficios. Este proceder tiene una característica sustancial, que es la desviación respecto de una cierta normatividad, es decir, la obtención del beneficio se lleva a cabo al margen de la conducta normal. La desviación puede hacerse respecto de una norma jurídica o normas éticas.

De manera general, la definición de la corrupción (con acuerdo o sin él) depende a la vez de ciertos efectos de umbral (cuantitativos o simbólicos) y de influencia en el sistema.

Pueden distinguirse cuatro elementos que caracterizan la corrupción: 1) toda acción corrupta consiste en la transgresión de una norma; 2) se realiza para la obtención de un beneficio privado; 3) surge dentro del ejercicio de una función asignada, y 4) el individuo corrupto intenta siempre encubrir activamente su comportamiento. Estas características relacionan la conducta del agente corrupto con el secreto, la apariencia de legalidad y la alteración de las funciones públicas para conseguir una ventaja privada. El aspecto medular de esta conducta radica en que la gente realiza la acción

corrupta cumpliendo una función que cae dentro de la esfera de atribuciones que le compete, de acuerdo con normas legales o administrativas vigentes.

En el contexto operativo, las entidades públicas siempre se están suministrando bienes y servicios y en ese marco el control tiene que establecer los medios para verificar lo que pasa. Al igual que otros administradores, los de la cadena de suministro requieren de estándares (o medidas, como se llaman comúnmente) para evaluar el desempeño. La evaluación de la cadena de suministro es particularmente crítica para estos administradores porque utiliza la mayor parte del dinero de la organización. Además, toman decisiones sobre programación y cantidad que determinan los activos comprometidos con el inventario. Sólo con medidas efectivas los administradores pueden determinar qué tan bien se está desempeñando la cadena de suministro y qué tan bien se utilizan los activos. A continuación analizaremos estas dos medidas.

**Desempeño de la cadena de suministro** Las medidas de comparación se enfocan en los aspectos de la adquisición y el desempeño del proveedor. Los puntos de comparación de clase mundial son resultado de cadenas de suministro bien administradas que disminuyen costos, tiempos de entrega, entregas tardías y faltantes, a la vez que mejoran la calidad.

La administración de la cadena de suministro resulta crucial al reducir la inversión en inventarios. El movimiento rápido de bienes es clave. Por ejemplo, Wal-Mart ha marcado el paso en el sector de las ventas al menudeo con su administración de la cadena de suministro reconocida mundialmente. Al hacer esto, ha establecido una ventaja competitiva. Con sus propios camiones, centros de distribución y un sistema de comunicación vanguardista, Wal-Mart (con ayuda de sus proveedores) reabastece los anaqueles de la tienda dos veces por semana en promedio. Los competidores resurten cada semana. El reabastecimiento económico y veloz implica una respuesta

rápida a los cambios en el producto y en las preferencias del cliente, así como una reducción de la inversión en inventarios. De manera similar, mientras que muchos fabricantes luchan por elevar la rotación de inventarios por arriba de 10 veces al año, Dell Computer tiene rotaciones que superan las 90 veces y el suministro se mide en días no en semanas. La administración de la cadena de suministro proporciona una ventaja competitiva cuando las empresas responden de manera efectiva a las demandas de los mercados y a las fuentes globales

El JIT (Just-in-time; justo a tiempo) es un método de resolución continua y forzada de problemas mediante un enfoque en la reducción del tiempo de producción y del inventario. El TPS (Toyota Production System; Sistema de producción Toyota), con énfasis en la mejora continua, el respeto por las personas y las prácticas de trabajo estándar, es particularmente adecuado para las líneas de ensamble. Las operaciones esbeltas proporcionan al cliente justo lo que quiere cuando lo quiere, sin desperdicio, mediante la mejora continua. Las operaciones esbeltas son guiadas por el flujo de trabajo iniciado por la orden del cliente, la cual “jala” todo el proceso. Cuando los sistemas JIT, TPS y las operaciones esbeltas se implementan como estrategia general de manufactura, ayudan a mantener la ventaja competitiva y resultan en mayores rendimientos globales.

Si existe alguna distinción entre JIT, TPS y operaciones esbeltas, es que: • JIT enfatiza la resolución forzada de problemas. • TPS enfatiza el aprendizaje y la delegación de autoridad en el empleado en un ambiente de línea de ensamble. • Las operaciones esbeltas enfatizan la comprensión del cliente. Sin embargo, en la práctica, hay una pequeña diferencia, y los términos suelen usarse de manera intercambiable. Las organizaciones líderes usan los enfoques y las técnicas que tienen sentido para ellas. En este capítulo, usamos el término operaciones esbeltas para abarcar todas las

técnicas y los enfoques relacionados. Sin importar la etiqueta que se ponga en la mejora de operaciones, los buenos sistemas de producción requieren que los administradores aborden tres aspectos generales y fundamentales para la administración de operaciones: eliminar el desperdicio, eliminar la variabilidad, y dar velocidad al tiempo de producción. Primero introducimos estos tres aspectos y después analizamos los atributos principales de JIT, TPS y operaciones esbeltas. Finalmente, examinamos las operaciones esbeltas aplicadas a los servicios.

Según IAI-España (2013), en el libro: Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO; se sostiene que:

La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero. Independientemente del tamaño de la empresa, los objetivos e indicadores bien establecidos son los estándares que sirven para evaluar el logro de resultados. Una de las ventajas de este método es que se utilizan razones o indicadores cuantitativos para cada uno de los factores anteriormente mencionados. Para establecer un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares e indicadores.
- Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles.
- Evaluar la efectividad de los controles.

Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, sistemas de información, y formas.

Existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

Confiabilidad. Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable.

Unidad del tema. Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.

Indicativos. Deben revelar indicadores importantes.

Claridad y concisión. Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.

Gráficas y audiovisuales. De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.

Frecuencia. Contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.

Oportunidad. Deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma.

Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros. Deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización y tomar en cuenta las necesidades reales de la empresa, así como el costo-beneficio del sistema, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo y burocratización. Por supuesto, un buen sistema de información debe ser confiable, oportuno, validado, amigable y de fácil manejo.

Varios gerentes funcionales reconocieron la necesidad de evaluar el desempeño. A la luz de las muchas crisis que afrontaría la empresa, quedó claro que sería esencial

intentar determinar el grado de acierto con el que se estaban asignando los recursos para procurar lograr las metas estratégicas.

A fin de monitorizar el desempeño de la empresa es necesario formular medidas que generen información sobre el éxito con el que se están alcanzando los objetivos.

Pueden utilizarse diferentes mediciones para evaluar el desempeño de la empresa, tales como el Retorno de la Inversión y el Margen de Utilidad, y la eficiencia con la que se asignan los recursos puede juzgarse por medidas tales como la Rotación de Activos, la Contribución de los Activos y las Ventas por Empleado. Aunque frecuentemente se encuentran dificultades para interpretar y reconciliar diferentes mediciones globales de desempeño y eficiencia, estas sirven para ofrecer una advertencia temprana sobre problemas potenciales y para identificar áreas potencialmente problemáticas. Otro problema que se presenta es que no se pueden expresar todos los objetivos en términos cuantitativos. Por ejemplo, los niveles de servicio, la imagen de la empresa y el grado de diferenciación de productos no pueden medirse de manera tal que brinden una clara indicación del desempeño. En un entorno competitivo, las mediciones absolutas de desempeño son menos importantes que las relativas a la competencia. Los estudios descubrieron que las empresas rara vez establecen sus metas (ni siquiera las financieras) en relación con los competidores. Un buen motivo para la falta de puntos de referencia relacionados con los competidores es la dificultad de obtener información apropiada sobre ellos, pero aunque sea difícil obtener la información pertinente, bien vale la pena. El motivo es que los cambios introducidos en todo el sector industrial afectan a todas las firmas y, al concentrarse en el desempeño de los competidores, esta influencia distorsionadora se reduce al mínimo.



### 2.2.2. MISIÓN INSTITUCIONAL

Según Koontz & O'Donnell (2012); en su libro: Administración por objetivos, sostiene que:

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar. Algunas de las ventajas de la planeación son: • Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución. • Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro. Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas. • Establece la base para efectuar el control.

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser: Estratégica. Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

Táctica o funcional. Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

Operativa. Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

Además de reconocer que cierto grado de pensamiento progresista es importante, ¿es posible aprender alguna lección de aplicabilidad general de lo sucedido? El director ejecutivo formuló varias preguntas a los gerentes especializados y ellos aportaron mucha información y opiniones, y, finalmente, se eligió un curso de acción. De hecho, es importante reconocer cinco aspectos de lo sucedido. Primero, los gerentes individuales usaron una estructura de pensamiento para abordar problemas dentro de su área. Segundo, los gerentes aplicaron esta estructura al análisis de la información. Tercero, el director ejecutivo integró los diferentes tipos de análisis presentados por los gerentes a fin de llegar a una decisión. Cuarto, se diseñó un sistema de control para observar la asignación de los recursos. Por último, se dejó la puerta abierta para modificar la estrategia a medida que se desarrollaran los acontecimientos. Vale la pena considerar estos componentes de la planificación estratégica en detalle.

Es un hecho comprobado que resulta difícil enseñar de manera eficiente de qué se trata la planificación estratégica. Esto se debe a que, en el nivel de MBA, familiarizarse con la materia no es suficiente; es necesario poder aplicar las ideas para ser capaz de realizar un análisis estratégico de los problemas reales. Aunque existen muchos modelos de estrategias que pueden servir como base para el análisis, el enfoque estratégico requiere también la aplicación de gran cantidad de ideas y modelos obtenidos a partir de disciplinas empresariales centrales. Esto constituye la esencia del análisis estratégico y es este elemento integrador el que convierte a la planificación estratégica en el curso más importante de los programas de MBA. El curso de Planificación Estratégica está diseñado para aplicarse de manera individual, aunque los resultados son más enriquecedores si ya estudió las demás seis disciplinas centrales. Desde el punto de vista pragmático, la experiencia nos demuestra que los estudiantes que abordan primero la Planificación Estratégica tienden a reprobar más.

Otro de los problemas es que las soluciones estratégicas son, en gran medida, cuestiones de criterio personal. El análisis de la planificación estratégica se realiza según la estructura, el enfoque del análisis y la justificación de las propuestas de políticas y no según las propuestas propiamente dichas. Si bien es posible reconocer que las recomendaciones tienen pocas probabilidades de éxito, ya que surgen malentendidos sobre las herramientas de negocios básicas que se van a aplicar, por lo general, es difícil juzgar cuán buenos o malos serán los resultados de un conjunto de recomendaciones en particular, porque nadie sabe realmente qué va a suceder en el futuro. En la vida real, las estrategias se formulan en un entorno cambiante y lleno de incertidumbres, por lo que es difícil reproducir estas condiciones en el aula. No obstante, resulta evidente cuando los estudiantes utilizan ideas analíticas en vez de adoptar un enfoque subjetivo y sin estructuras.

Robbins & Coulter (2012), en su libro: Administración por objetivos; coincide con Steiner (2011), en su libro: Planeación Estratégica; sostiene que cuando que:

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

Filosofía. Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

Misión. La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

**Visión.** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

**Objetivos estratégicos.** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

**Políticas.** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

**Estrategias.** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

**Programas.** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

**Presupuestos.** Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros

Según Sallenave (2014);

La innovación es el proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos o mejores bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades de sus clientes.

La innovación puede ser un éxito espectacular para una organización.

Los líderes de la innovación y el desarrollo de nuevos productos en las organizaciones establecidas, son emprendedores internos, es decir, empleados que identifican oportunidades para las mejoras cuántica o incremental de sus productos y son responsables de administrar el proceso de desarrollo para obtenerlos. Muchos gerentes, científicos o investigadores empleados por algunas compañías existentes se ocupan de las actividades emprendedoras internas. Por otro lado, personas como Jeff Bezos, Michael Dell o Debby Fields, quienes están empezando nuevas divisiones empresariales y fundan organizaciones, son emprendedoras. Asumen el riesgo y reciben muchos de los beneficios asociados con la nueva división.<sup>18</sup>

Existe una relación interesante entre los emprendedores y los emprendedores internos.

Muchos emprendedores internos no se sienten satisfechos cuando sus superiores deciden no apoyar sus ideas creativas de nuevos productos, ni financiar esfuerzos de desarrollo que ellos piensan que van a tener éxito. ¿Qué hacen los emprendedores internos cuando sienten que no están llegando a ningún lado? Muy frecuentemente deciden dejar la organización y montar la suya propia para aprovechar sus ideas. En otras palabras, los emprendedores internos se vuelven emprendedores y fundan compañías que pueden competir con las que dejaron.

Muchas de las organizaciones más exitosas del mundo han sido fundadas por emprendedores internos frustrados, quienes se volvieron emprendedores. William Hewlett y David Packard dejaron Fairchild Semiconductor, una compañía líder de las primeras que surgieron en su industria, cuando los gerentes de la compañía no apoyaron sus ideas; su compañía, HP, muy pronto superó a Fairchild. Compaq Computer fue fundada por Rod Canion y algunos de sus colegas, quienes abandonaron Texas Instruments (TI) cuando sus gerentes no apoyaron su idea de que debían desarrollar su propia computadora personal. Para evitar la salida de personas

talentosas, las organizaciones deben tomar medidas para promover el espíritu emprendedor interno. En la siguiente sección, se consideran asuntos relacionados con la promoción del espíritu empresarial tanto en organizaciones ya existentes como en nuevas. No obstante, primero es útil analizar el origen de estas ideas de nuevos productos, es decir, se analizará la creatividad.

### III. MÉTODO

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo es de tipo básico o pura por cuanto presenta varios aspectos que son teorizados, sin embargo pueden ser aplicados para lograr la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

#### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

##### 3.2.1. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Fueron 500 personas entre directivos, funcionarios, trabajadores y dirigentes de usuarios del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) los componentes de la población tomada en el trabajo de investigación desarrollado.

##### 3.2.2 MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Fueron 217 personas entre directivos, funcionarios, trabajadores y dirigentes de usuarios del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, las consideradas como la muestra del trabajo de investigación.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

$$n = \frac{(p.q)Z^2 .N}{(EE)^2 (N - 1) + (p.q)Z^2}$$

**Donde:**

<b>n</b>	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la

<b>P y q</b>	muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
<b>Z</b>	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
<b>N</b>	El total de la población. Este caso 500 personas, considerando solamente aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.
<b>EE</b>	Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 0.05 (5.00%)

**Sustituyendo:**

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 500) / (((0.09)^2 \times 499) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 217$$



### **3.3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

##### **X. EFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL**

###### **DIMENSIONES:**

X.1. Sinergia de los componentes del control interno

X.2. Acciones de control efectivas

X.2. Recomendaciones razonables

###### **INDICADORES:**

Grado de sinergia de los componentes del control

Grado de las acciones de control efectivas

Grado de las recomendaciones razonables

#### **VARIABLE DEPENDIENTE:**

##### **Y. MISIÓN INSTITUCIONAL**

###### **DIMENSIONES:**

Y.1. Metas y objetivos institucionales

Y.2. Economía y eficiencia institucional

Y.2. Efectividad y mejora continua institucional

###### **INDICADORES:**

Grado de las metas y objetivos institucionales

Grado de economía y eficiencia institucional

Grado de efectividad y mejora continua institucional

#### **ENTE INTERVINIENTE:**

##### **Z. MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES (MIMP)**

Fuente: Diseño propio.

### 3.4. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios, fichas de encuesta y Guías de análisis.

- 1) Cuestionarios.- Estos documentos han contenido las preguntas de carácter cerrado por el poco tiempo que dispusieron los encuestados para responder sobre la investigación. También ha contenido un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes relacionadas con la efectividad del Órgano de Control Institucional y la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- 2) Fichas bibliográficas.- Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes relacionadas con la efectividad del Órgano de Control Institucional y la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- 3) Guías de análisis documental.- Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información de la efectividad del Órgano de Control Institucional y la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

### 3.5. PROCEDIMIENTOS

Se aplicaron los siguientes procedimientos:

- 1) Ordenamiento y clasificación.- Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa sobre la efectividad del Órgano de Control Institucional y la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- 2) Registro manual.- Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre la efectividad del Órgano de Control Institucional y la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- 3) Proceso computarizado con Excel.-Se utilizó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre la efectividad del Órgano de Control Institucional y la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- 4) Proceso computarizado con SPSS.-Se utilizó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre la efectividad del Órgano de Control Institucional y la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

### 3.6. ANALISIS DE DATOS

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- 1) Análisis documental.- Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales sobre la efectividad del Órgano de Control Institucional y la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- 2) Indagación.- Esta técnica facilitó disponer datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre la efectividad del Órgano de Control Institucional y la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- 3) Conciliación de datos.- Los datos sobre la efectividad del Órgano de Control Institucional y la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de algunos autores fueron conciliados con otras fuentes, para ser tomados en cuenta.
- 4) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.-Se utilizó para presentar en tablas la información cuantitativa sobre la efectividad del Órgano de Control Institucional y la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- 5) Comprensión de gráficos.- Se utilizaron los gráficos para presentar información sobre la efectividad del Órgano de Control Institucional y la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

## IV. RESULTADOS

### 4.1.CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En este trabajo de investigación la variable independiente es EFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DEL CONTROL INTERNO y la variable dependiente es MISIÓN INSTITUCIONAL. Estas variables son la base para llevar a cabo la contrastación.

#### **Hipótesis Alternativa:**

**H1:** La efectividad del Órgano de Control Institucional facilita la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.

En cambio la hipótesis nula es la siguiente:

**H0:** La efectividad del Órgano de Control Institucional **NO** facilita la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.

Los resultados del Sistema SPSS, son los siguientes:

## 1) ESTADÍSTICOS OBTENIDOS

**TABLA DE ESTADÍSTICOS:**

ESTADÍSTICOS		EFFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DEL CONTROL	MISIÓN INSTITUCIONAL
Muestra	Válidos	217	217
	Perdidos	000	000
Media		86.36%	86.48%
Desviación típica.		4.39%	4.23%

Fuente: Encuesta realizada

### ANÁLISIS DE LA TABLA DE ESTADÍSTICOS:

En esta tabla se presentan los estadísticos más importantes.

El valor promedio de la variable independiente **EFFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DEL CONTROL** es 86.36%, en el mismo sentido el promedio de la variable dependiente **MISIÓN INSTITUCIONAL** es 86.48%.

Estos resultados son altos y apoyan la investigación llevado a cabo.

El grado de dispersión de los resultados es determinada por la desviación típica, en este caso dicha desviación es 4.39% para la variable independiente **EFFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DEL CONTROL** y 4.23% para la variable dependiente **MISIÓN INSTITUCIONAL**, lo que quiere decir que hay alta concentración en los resultados obtenidos; siendo mejor dicha concentración en la variable dependiente, lo que favorece al modelo de investigación propuesto.

## 2) CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES:

VARIABLES DE LA INVESTIGACION	INDICADORES ESTADÍSTICOS	EFFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DEL CONTROL	MISIÓN INSTITUCIONAL
EFFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DEL CONTROL	Correlación de Pearson	100%	<b>86.40%</b>
	Sig. (bilateral)		<b>4.30%</b>
	Muestra	217	217
MISIÓN INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	<b>86.40%</b>	100%
	Sig. (bilateral)	<b>4.30%</b>	
	Muestra	217	217

Fuente: Encuesta realizada

**ANÁLISIS DE LA TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES:**

La correlación o grado de enlace de las variables es igual a 86.40%, lo cual indica correlación alta y por tanto favorece la investigación realizada.

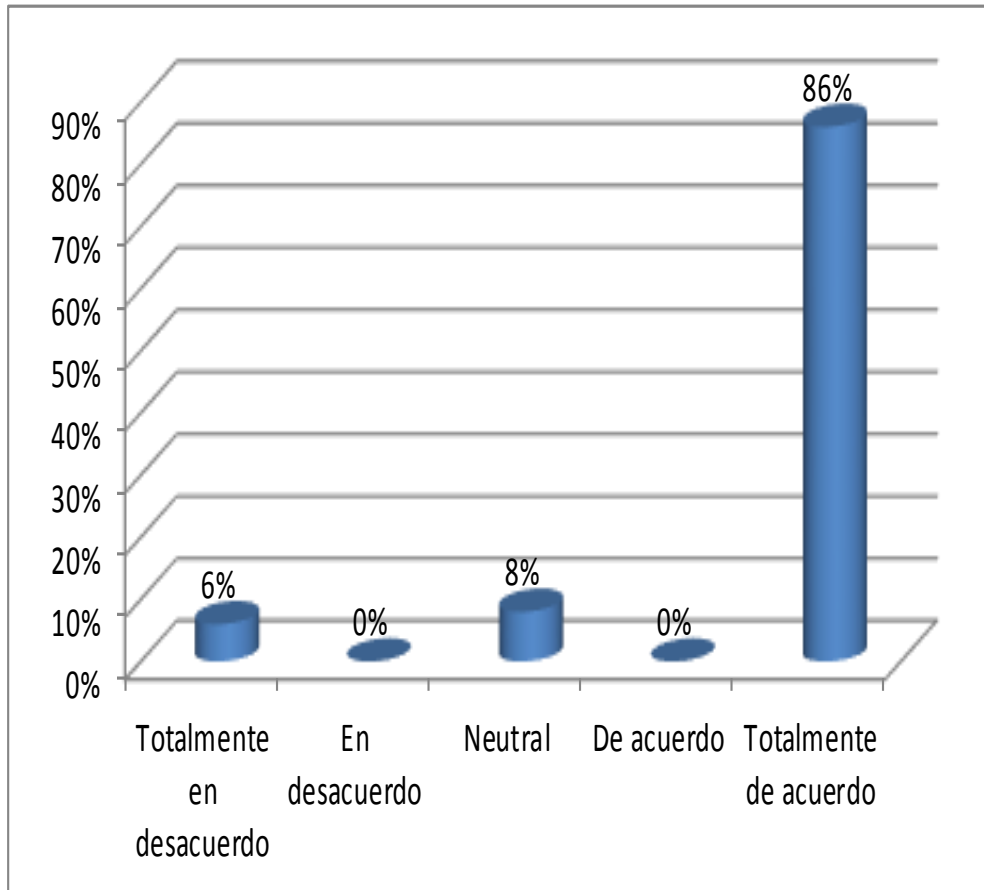
De otro lado el valor de significancia (Sig), es igual a 4.30%, que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Este resultado obtenido significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa y favorece el modelo de investigación desarrollado.

## 4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

**GRAFICO No. 1:**

Relación del OCI con la Contraloría General de la República.



Fuente: Encuesta realizada

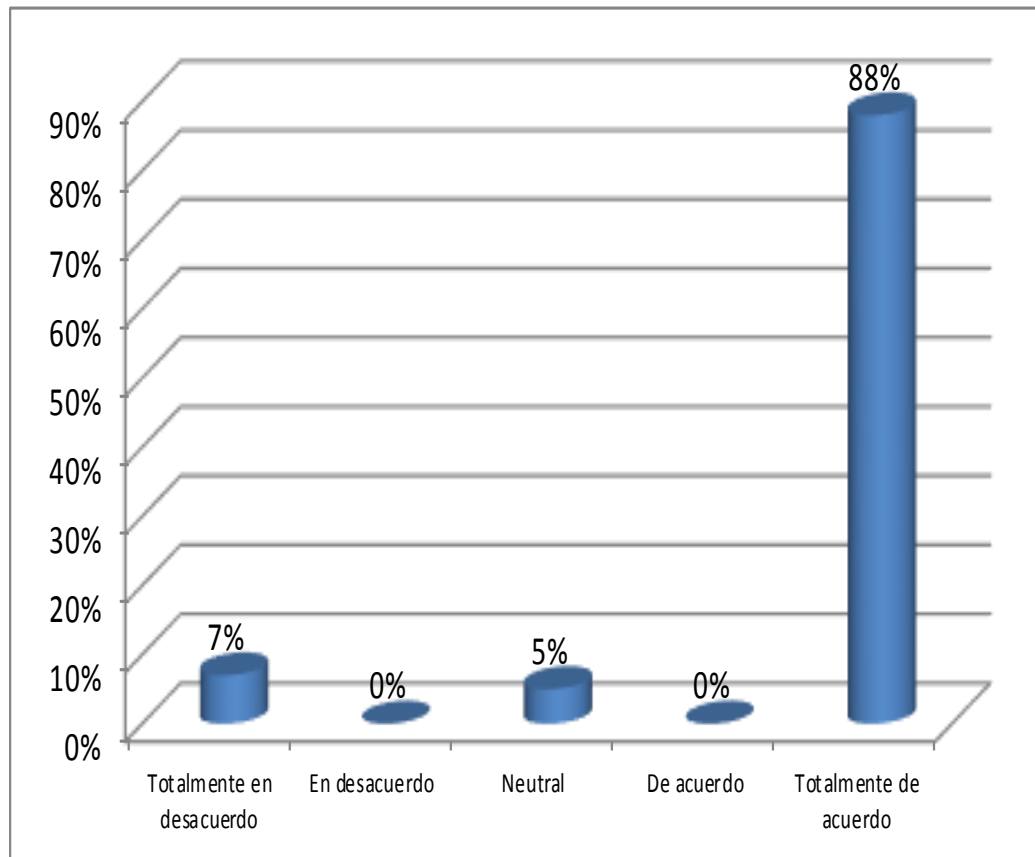
### **INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 86% de los encuestados acepta que el Reglamento de los órganos de control institucional (OCI), tiene por objeto regular la actuación de dichos órganos en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, la vinculación de dependencia administrativa y funcional de dichos órganos y de su Jefe con la Contraloría General de la República, sus funciones, obligaciones y atribuciones, así como las obligaciones de los Titulares de las entidades, respecto del OCI.



**GRAFICO No. 2:**

El Reglamento de los OCI, es obligatorio para el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, así como para los Órganos de Control Institucional de dichas entidades.



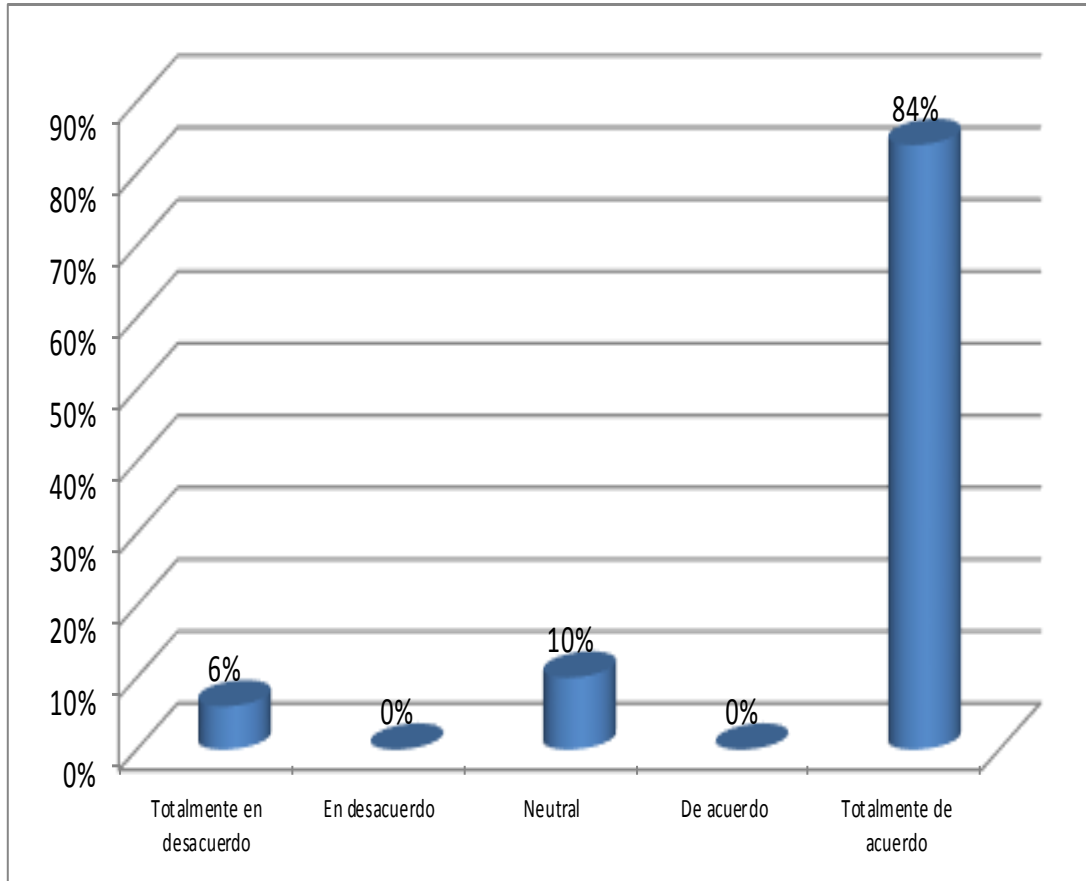
Fuente: Encuesta realizada

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 88% de los encuestados acepta que el Reglamento de los OCI, es obligatorio para el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, así como para los Órganos de Control Institucional de dichas entidades, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional

**GRAFICO No. 3:**

En el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, el Titular, los servidores y funcionarios de la entidad y la responsabilidad que el control gubernamental.



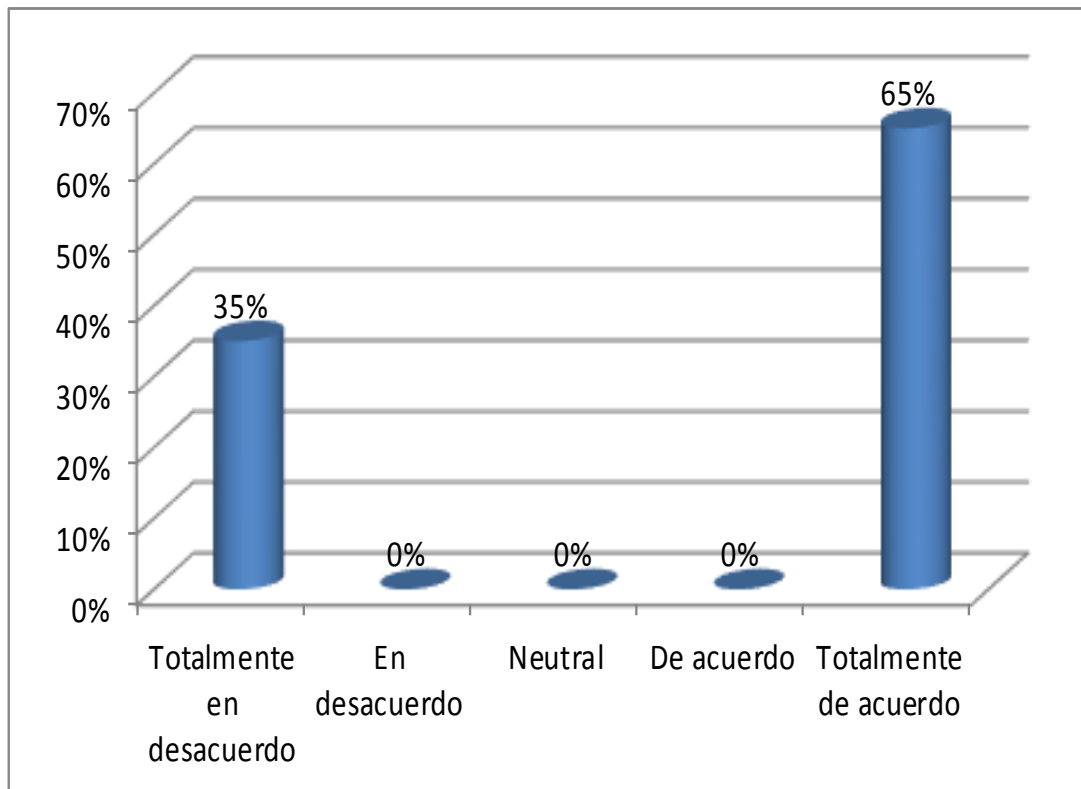
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 84% de los encuestados acepta que en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, el Titular, los servidores y funcionarios de la entidad, son responsables que el control gubernamental cumpla con sus fines y metas, de la implantación y funcionamiento del control interno, así como de su confiabilidad, conforme a la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y la Ley.

**GRAFICO No. 4:**

El OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental.



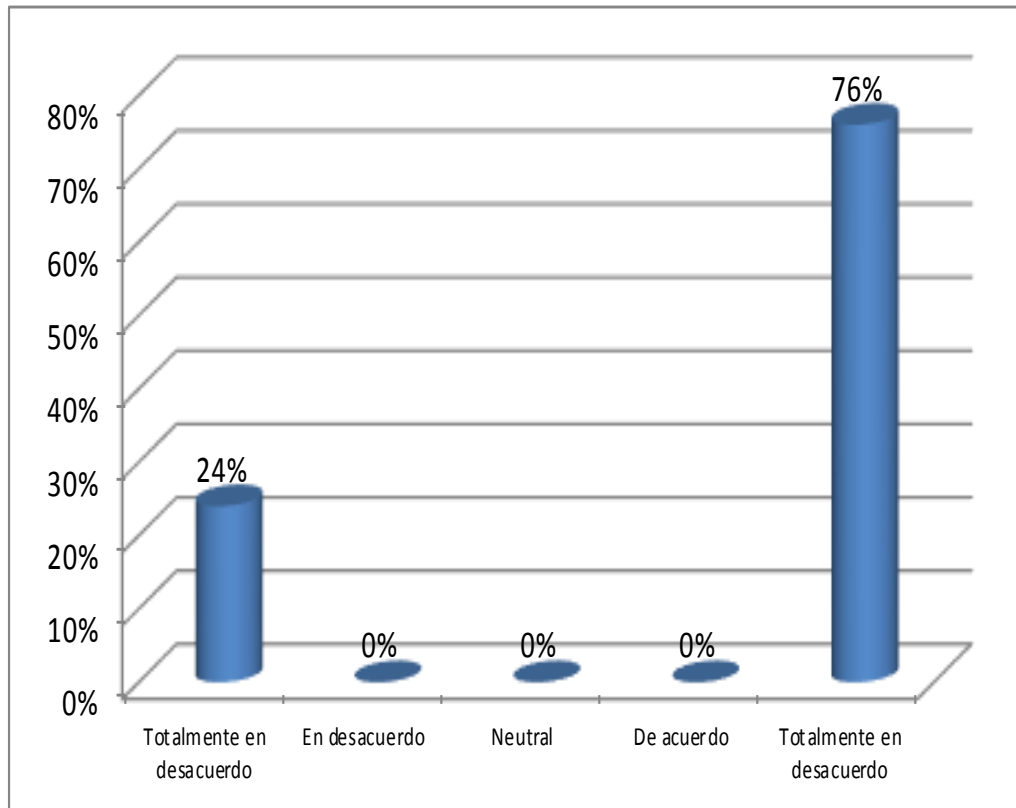
Fuente: Encuesta realizada

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 65% de los encuestados acepta que el OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de labores de control.

**GRAFICO No. 5:**

El Jefe del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y la obligación de ejercer el cargo con sujeción a la normativa de la Contraloría General.



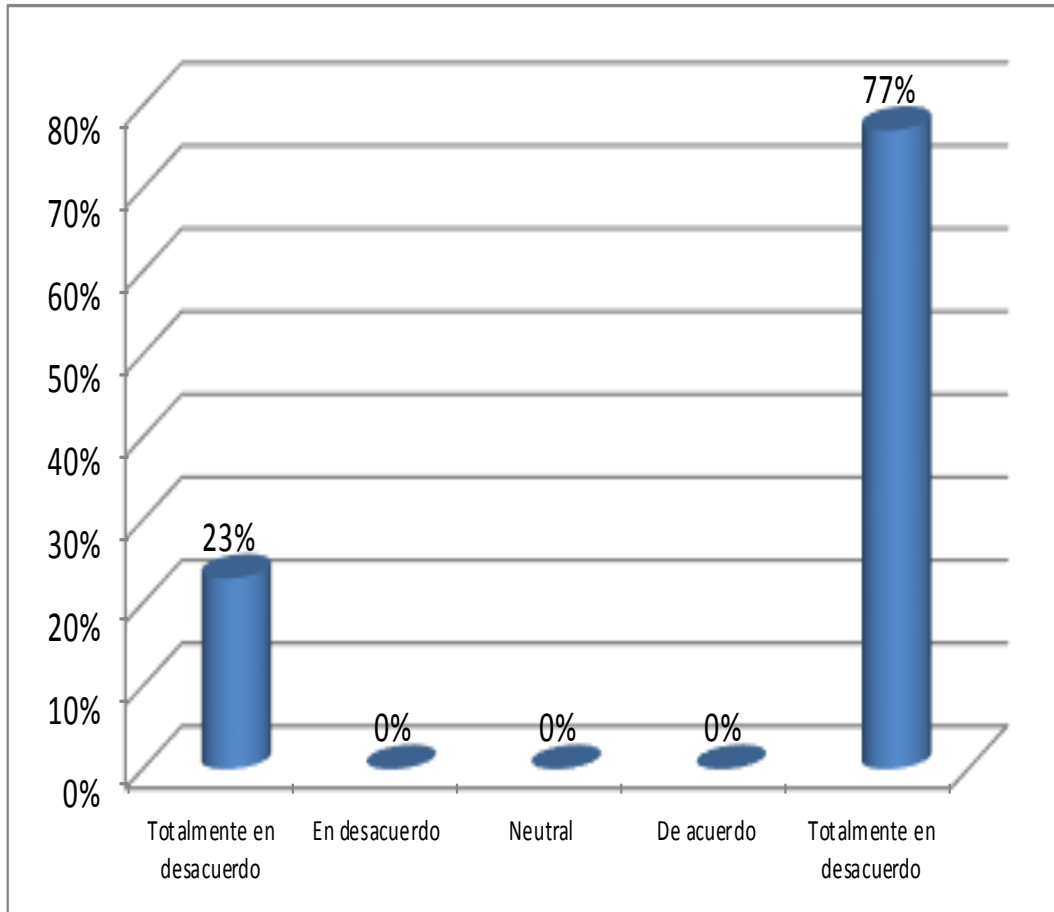
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 76% de los encuestados acepta que el Jefe del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, en virtud de la dependencia funcional con la Contraloría General, tiene la obligación de ejercer el cargo con sujeción a la normativa, así como a los lineamientos que emita la Contraloría General en materia de control gubernamental, dando cumplimiento a las funciones, obligaciones y responsabilidades que resulten inherentes al ámbito de su competencia.

**GRAFICO No. 6:**

Es función del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones de la entidad.



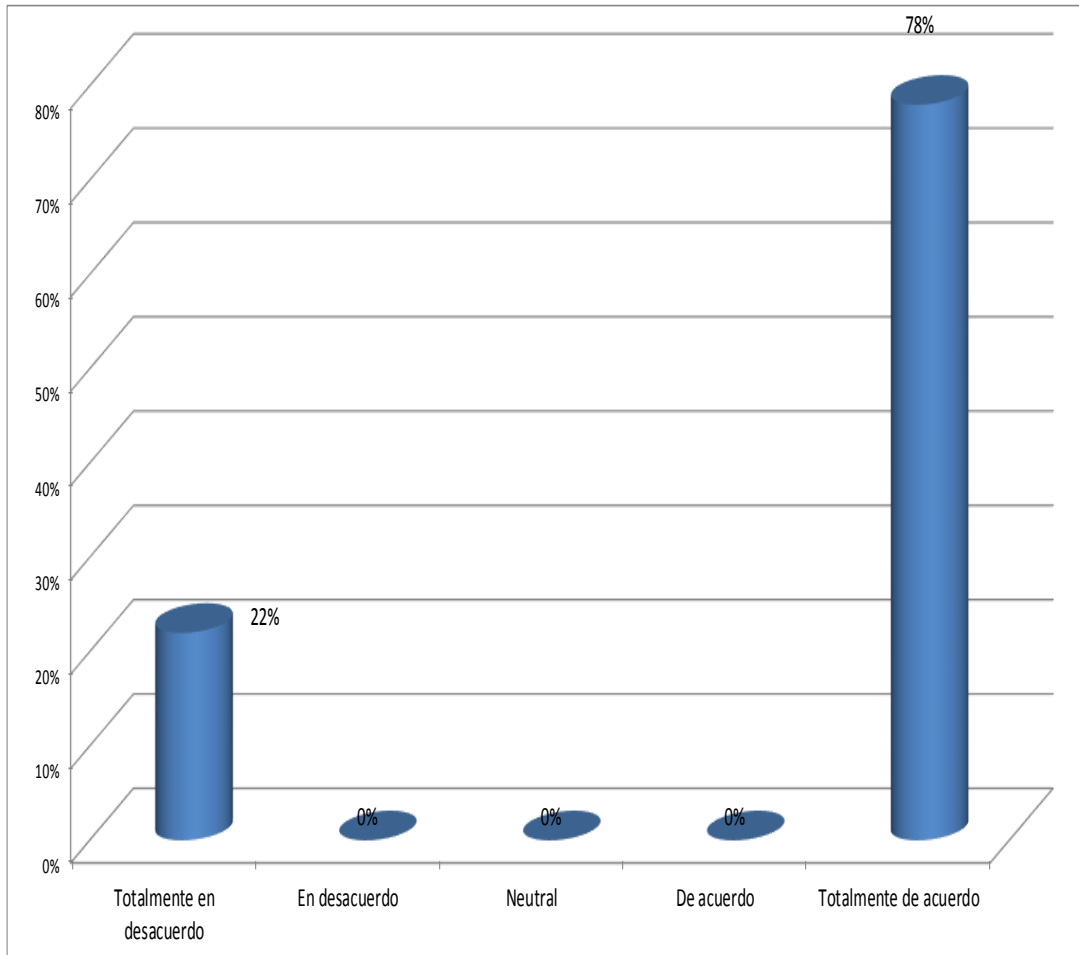
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 77% de los encuestados acepta que es función del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones de la entidad sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de Control, así como el control externo por encargo de la Contraloría General.

**GRAFICO No. 7:**

Es función del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, efectuar auditorías a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, así como a la gestión de la misma.



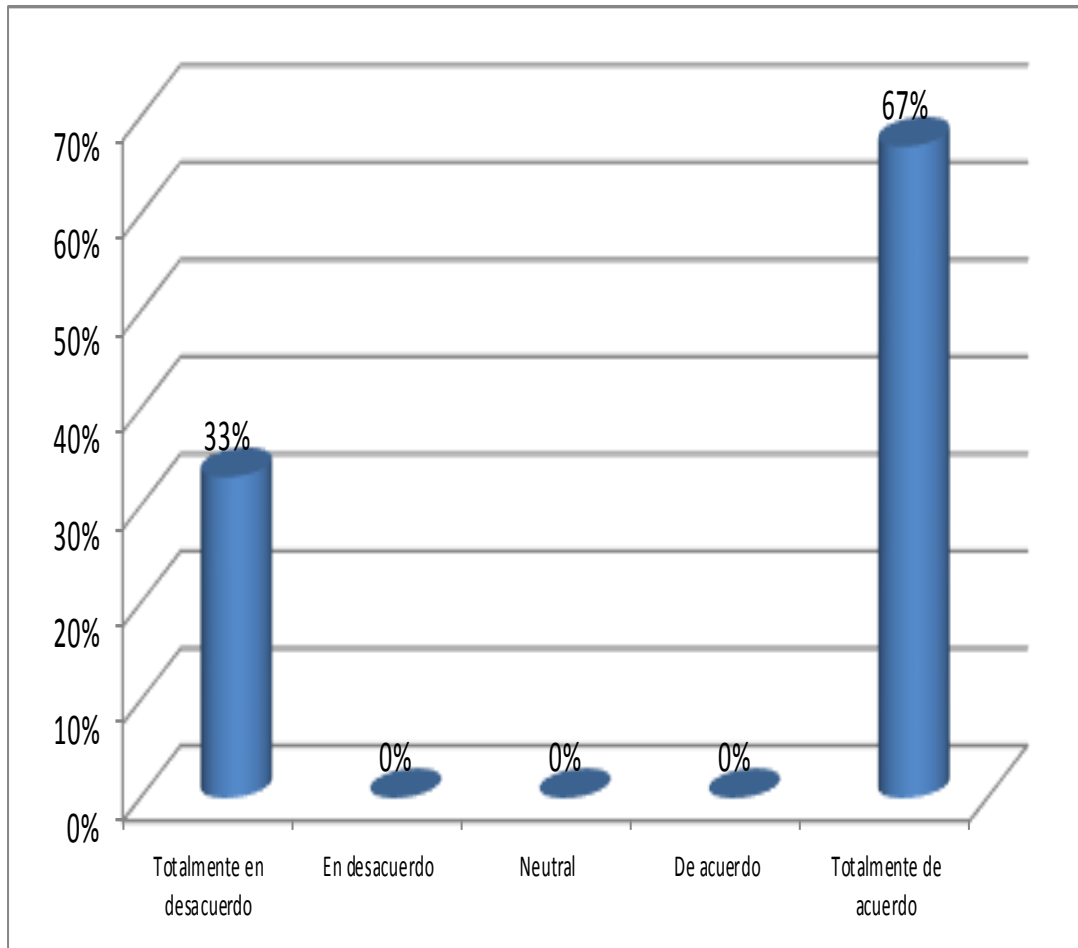
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 78% de los encuestados acepta que es función del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, efectuar auditorías a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, así como a la gestión de la misma, de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General.

**GRAFICO No. 8:**

Es función del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, ejecutar las labores de control a los actos y operaciones de la entidad que disponga la Contraloría General.



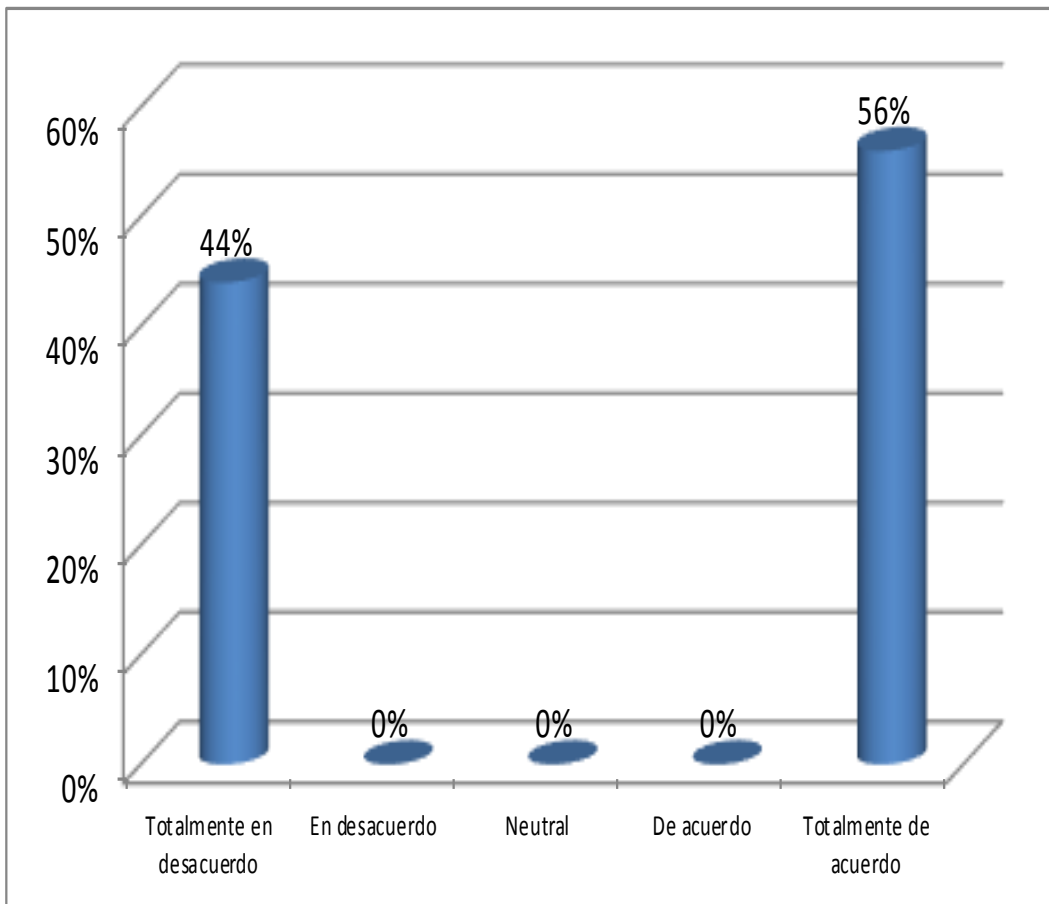
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 67% de los encuestados acepta que es función del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, ejecutar las labores de control a los actos y operaciones de la entidad que disponga la Contraloría General. Cuando estas labores de control sean requeridas por el Titular de la entidad y tengan el carácter de no programadas, su ejecución se efectuará de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General.

**GRAFICO No. 9:**

Es función del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, ejercer el control preventivo en la entidad dentro del marco de lo establecido en las disposiciones.



Fuente: Encuesta realizada.

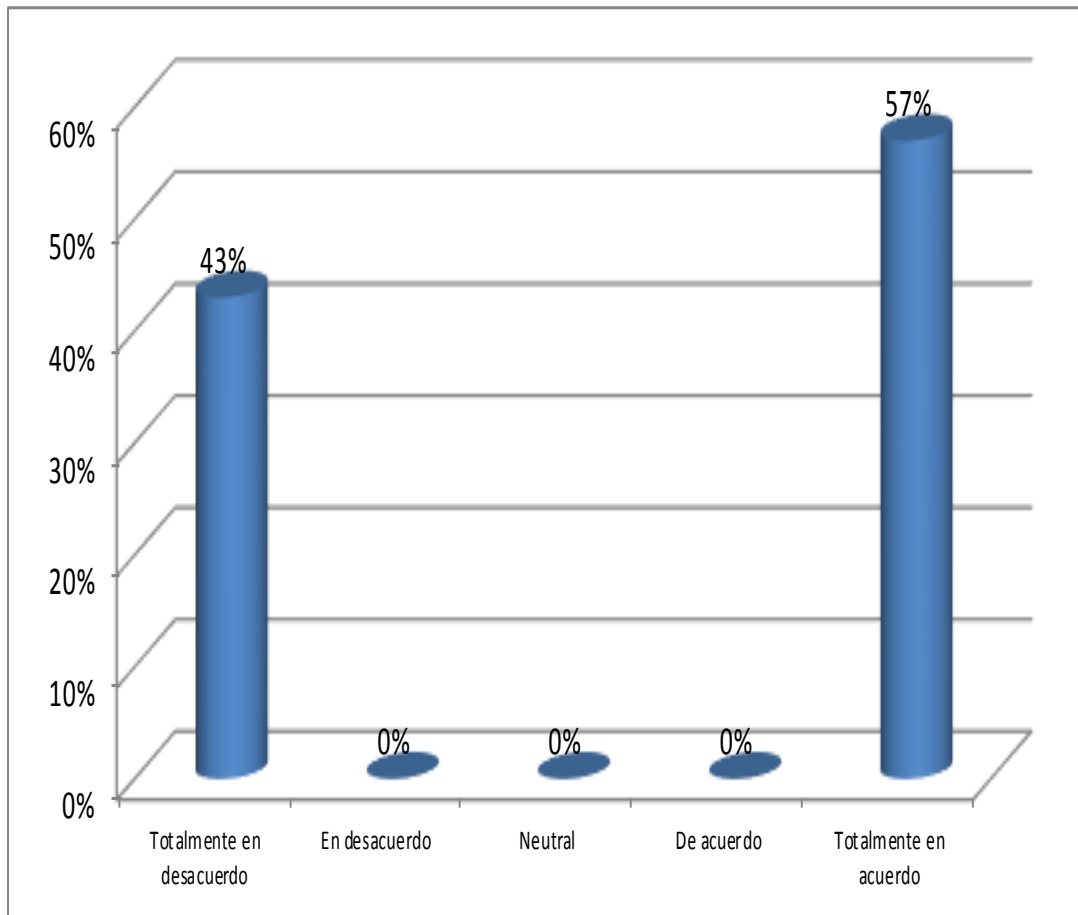
**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 56% de los encuestados acepta que es función del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, ejercer el control preventivo en la entidad dentro del marco de lo establecido en las disposiciones emitidas por la Contraloría General, con el propósito de contribuir a la mejora de la gestión, sin que ello comprometa el ejercicio del control posterior.



**GRAFICO No. 10:**

La Contraloría General ejerce supervisión permanente sobre el funcionamiento del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.



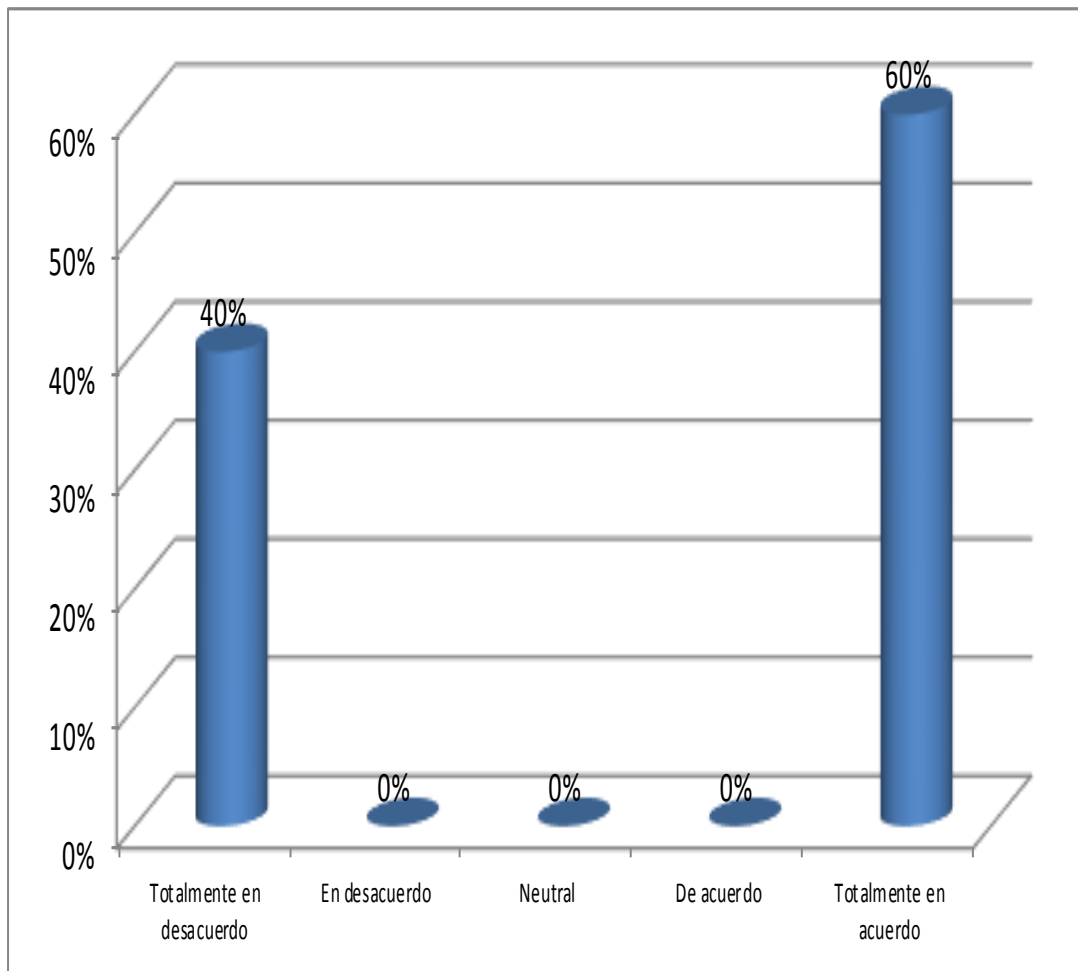
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 57% de los encuestados acepta que la Contraloría General, a través de sus diferentes unidades orgánicas u órganos desconcentrados ejerce supervisión permanente sobre el funcionamiento del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Evalúa los actos funcionales del OCI y otros aspectos relacionados con el control gubernamental.

**GRAFICO No. 11:**

La misión institucional representa la razón de ser del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.



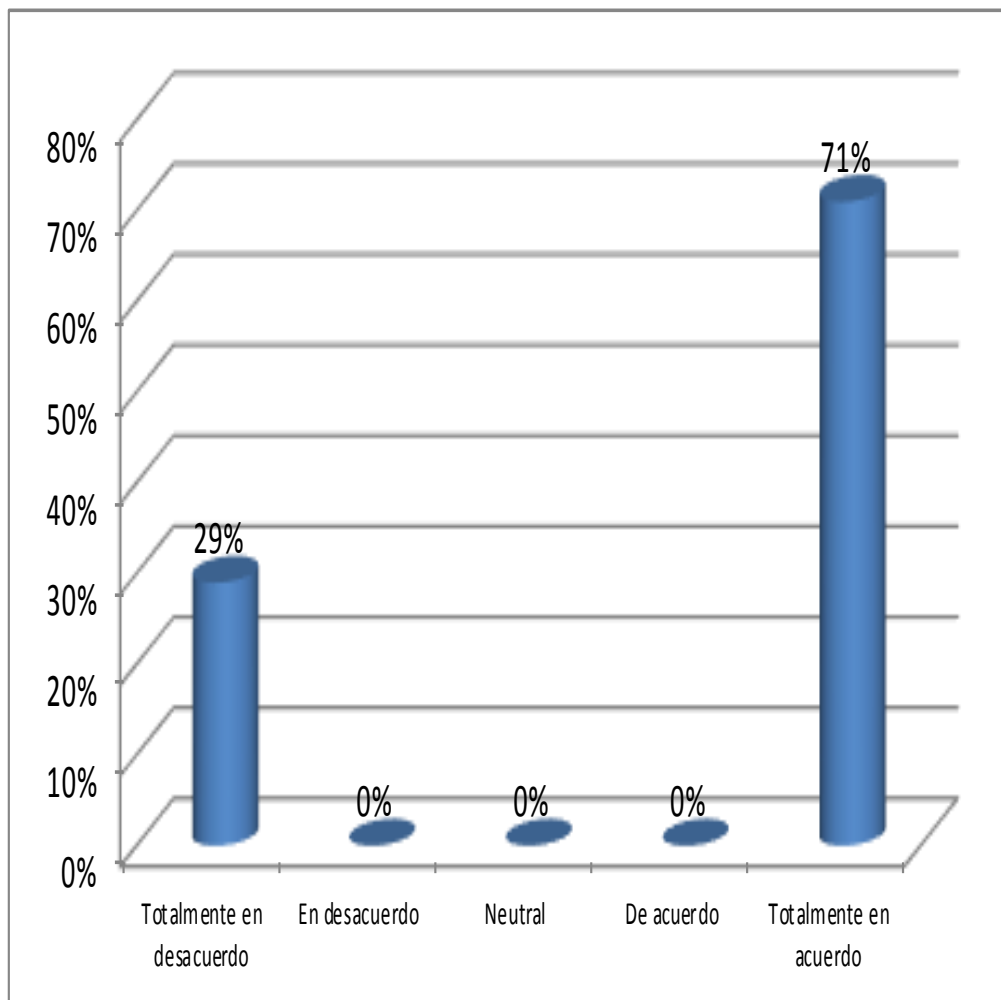
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 60% de los encuestados acepta que la misión institucional representa la razón de ser del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

**GRAFICO No. 12:**

La misión institucional es un proceso desarrollado en el marco de la cadena estratégica del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.



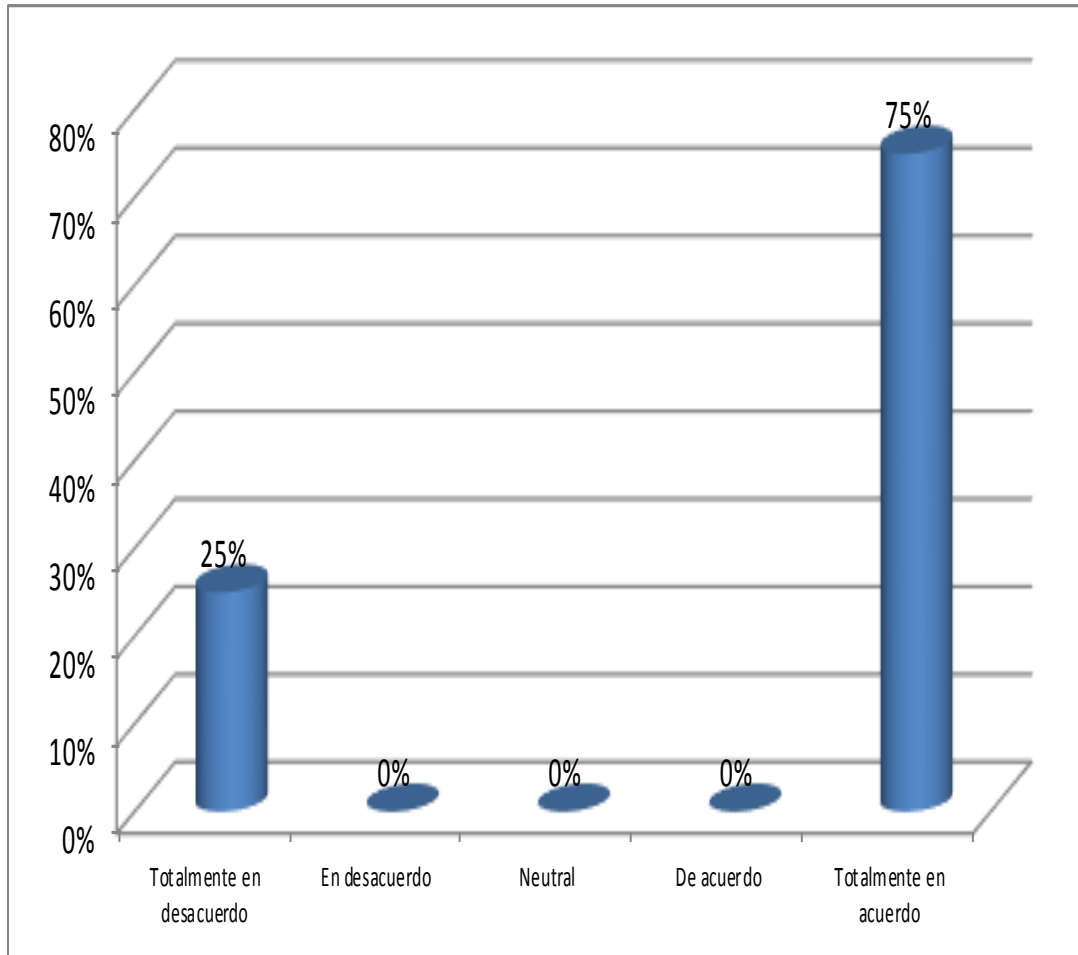
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 71% de los encuestados acepta que la misión institucional es un proceso desarrollado en el marco de la cadena estratégica del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

**GRAFICO No. 13:**

La misión institucional es el resultado de las políticas, estrategias, tácticas y acciones que llevan a cabo el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.



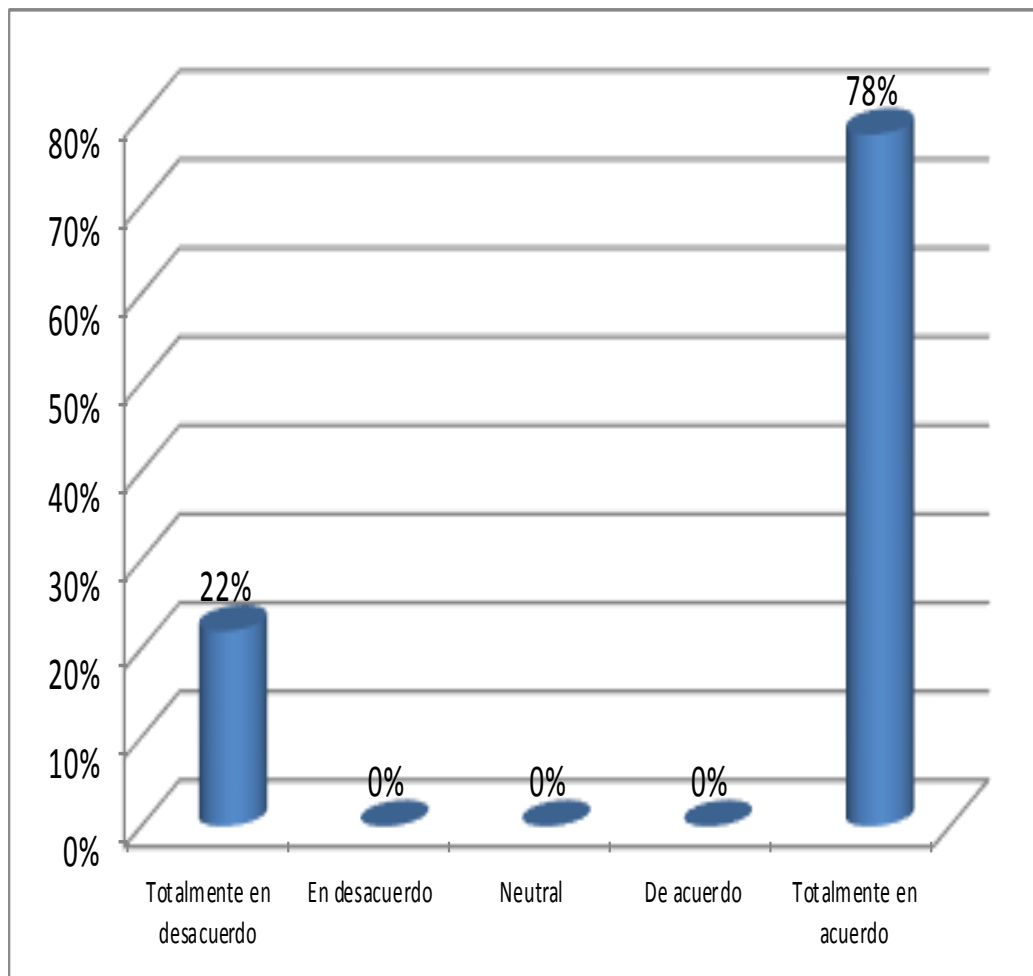
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 75% de los encuestados acepta que la misión institucional es el resultado de las políticas, estrategias, tácticas y acciones que llevan a cabo el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables para cumplir con la Constitución Política, su Ley Orgánica y otras normas relacionadas.

**GRAFICO No. 14:**

El cumplimiento de las metas y objetivos institucionales son la plataforma para alcanzar la misión en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.



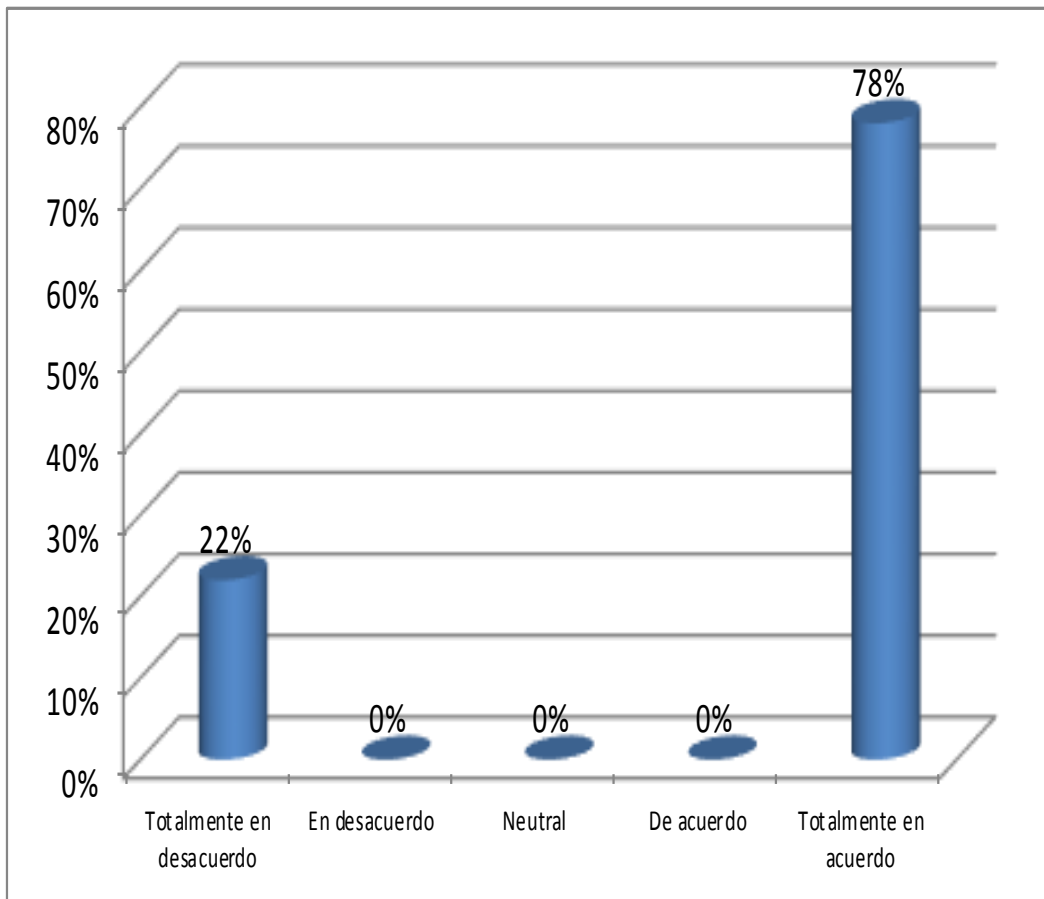
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 78% de los encuestados acepta que el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales son la plataforma para alcanzar la misión en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

**GRAFICO No. 15:**

La economía institucional se relaciona con los costos y beneficios de las funciones que llevan a cabo el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.



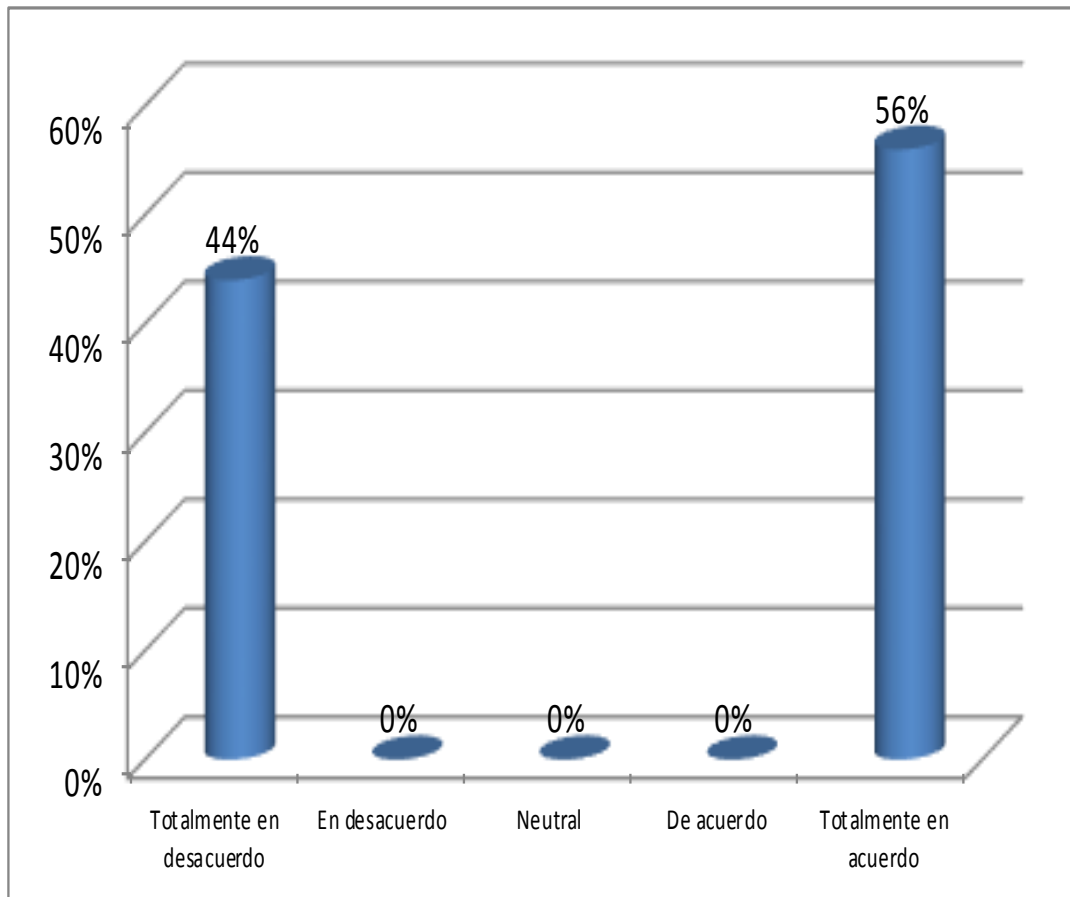
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 78% de los encuestados acepta que la economía institucional se relaciona con los costos y beneficios de las funciones que llevan a cabo el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

**GRAFICO No. 16:**

La eficiencia institucional se relaciona con la racionalización de los recursos y el máximo aprovechamiento de los mismos en las funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.



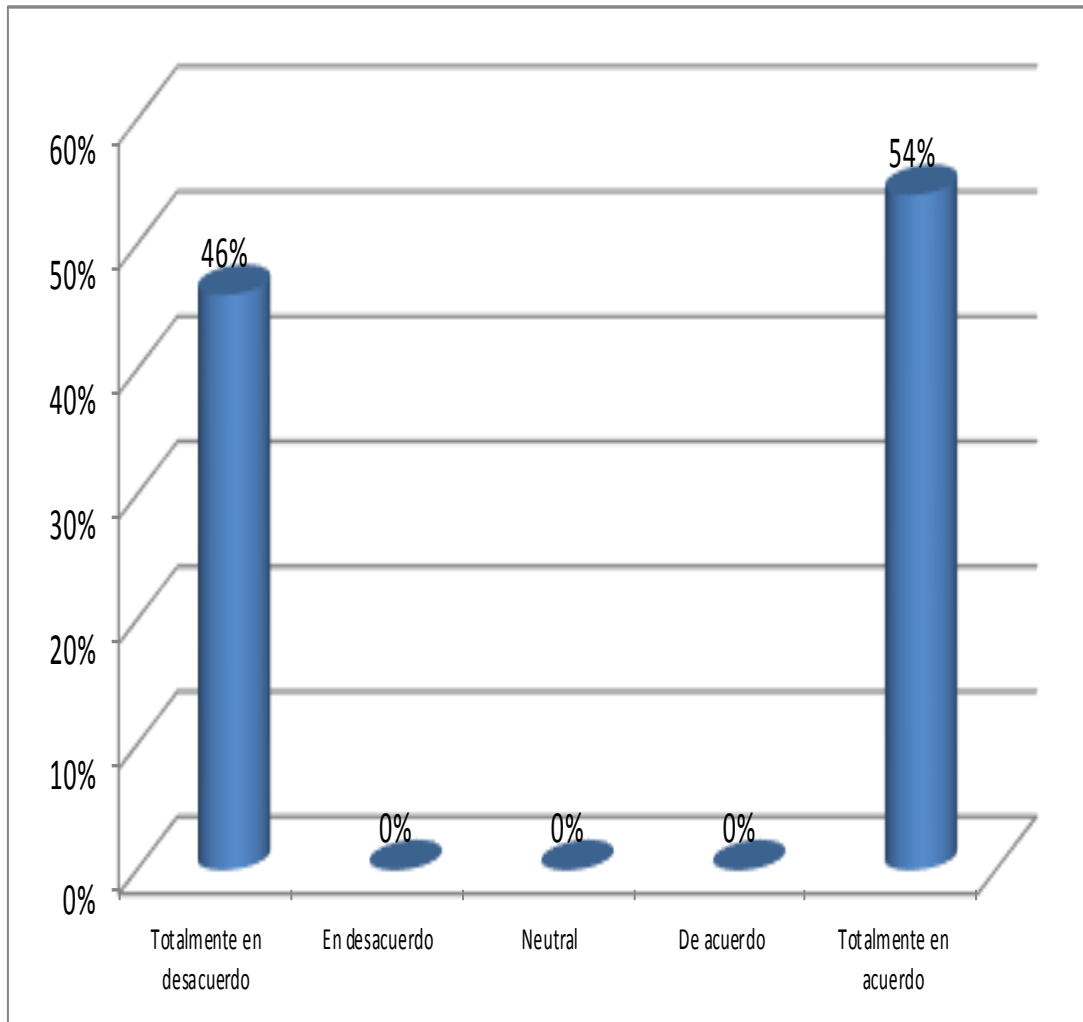
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 56% de los encuestados acepta que la eficiencia institucional se relaciona con la racionalización de los recursos y el máximo aprovechamiento de los mismos en las funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

**GRAFICO No. 17:**

La efectividad institucional se relaciona con el logro de las metas y objetivos con los costos razonables que ejecuta el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.



Fuente: Encuesta realizada.

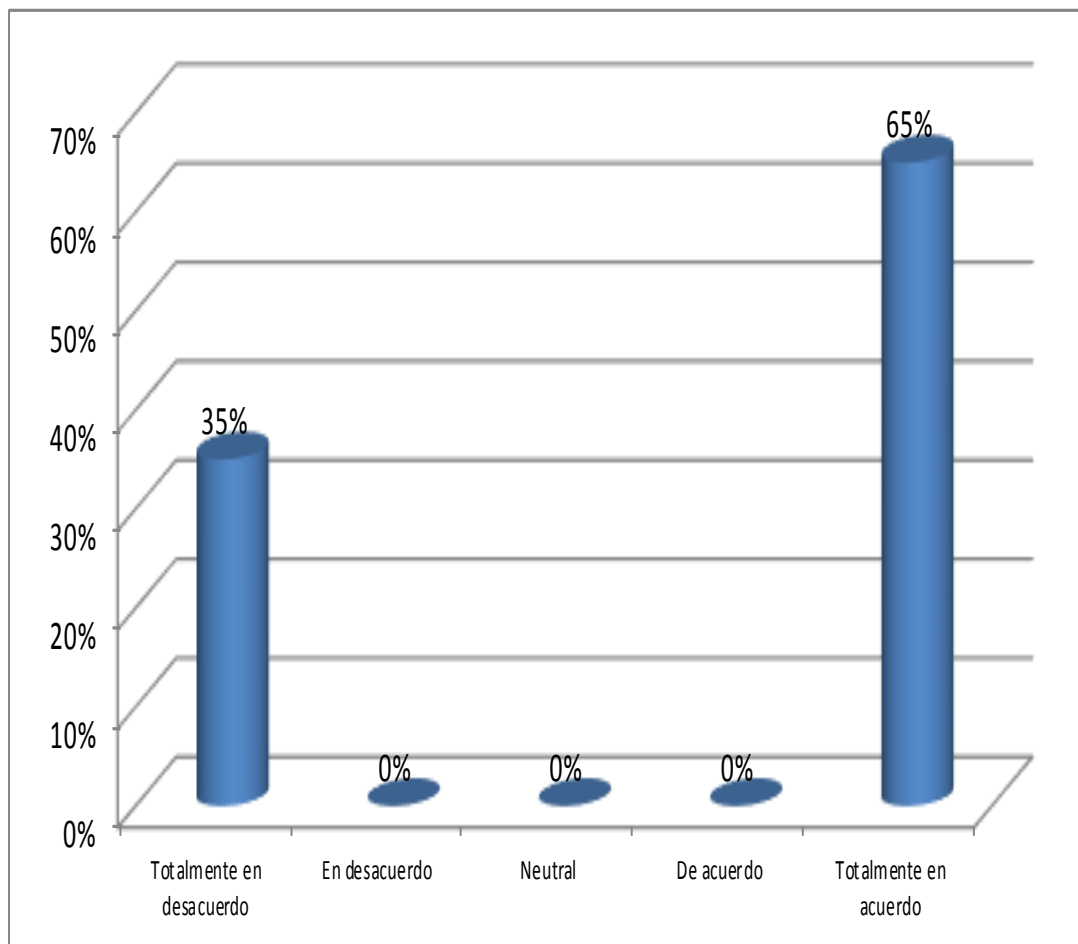
**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 54% de los encuestados acepta que la efectividad institucional se relaciona con el logro de las metas y objetivos con los costos razonables que ejecuta el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.



**GRAFICO No. 18:**

La mejora continua institucional se relaciona con las innovaciones que llevan a cabo el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.



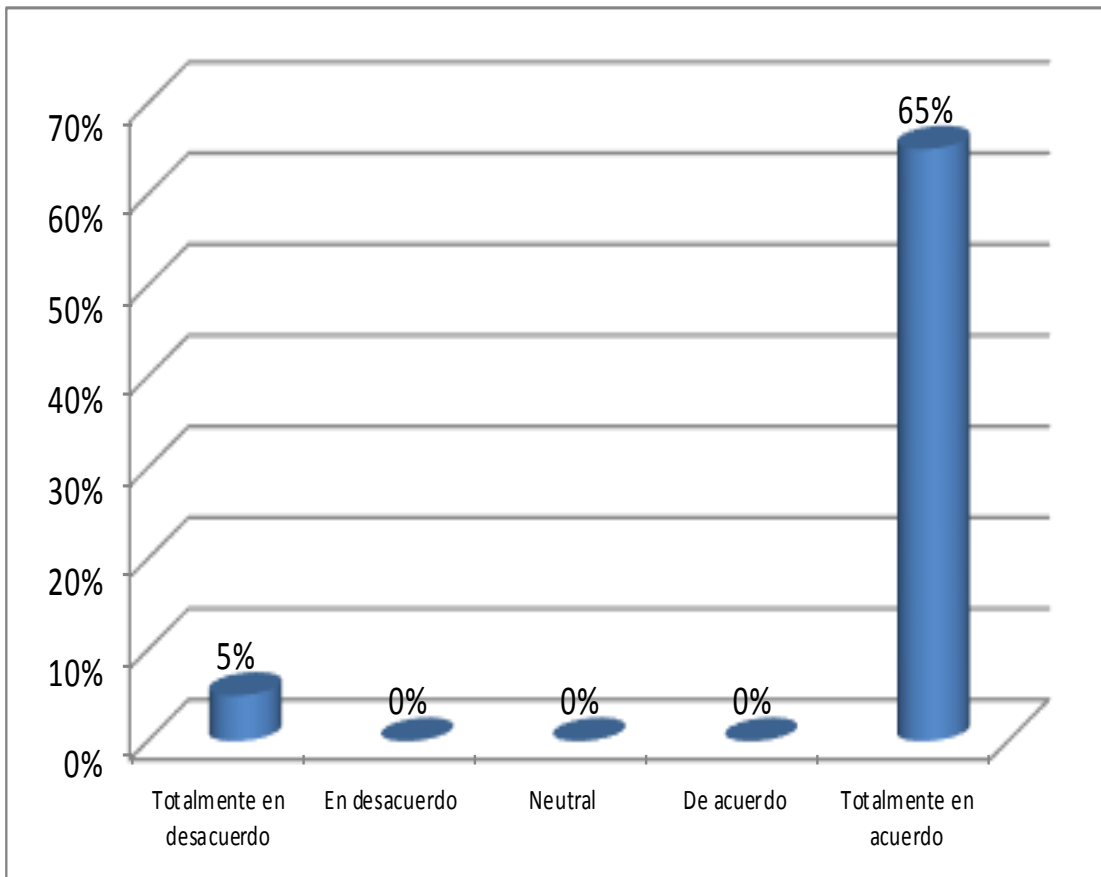
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 65% de los encuestados acepta que la mejora continua institucional se relaciona con las innovaciones que llevan a cabo el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

**GRAFICO No. 19:**

La economía, eficiencia, efectividad y mejora continua institucional constituyen los elementos básicos para alcanzar la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.



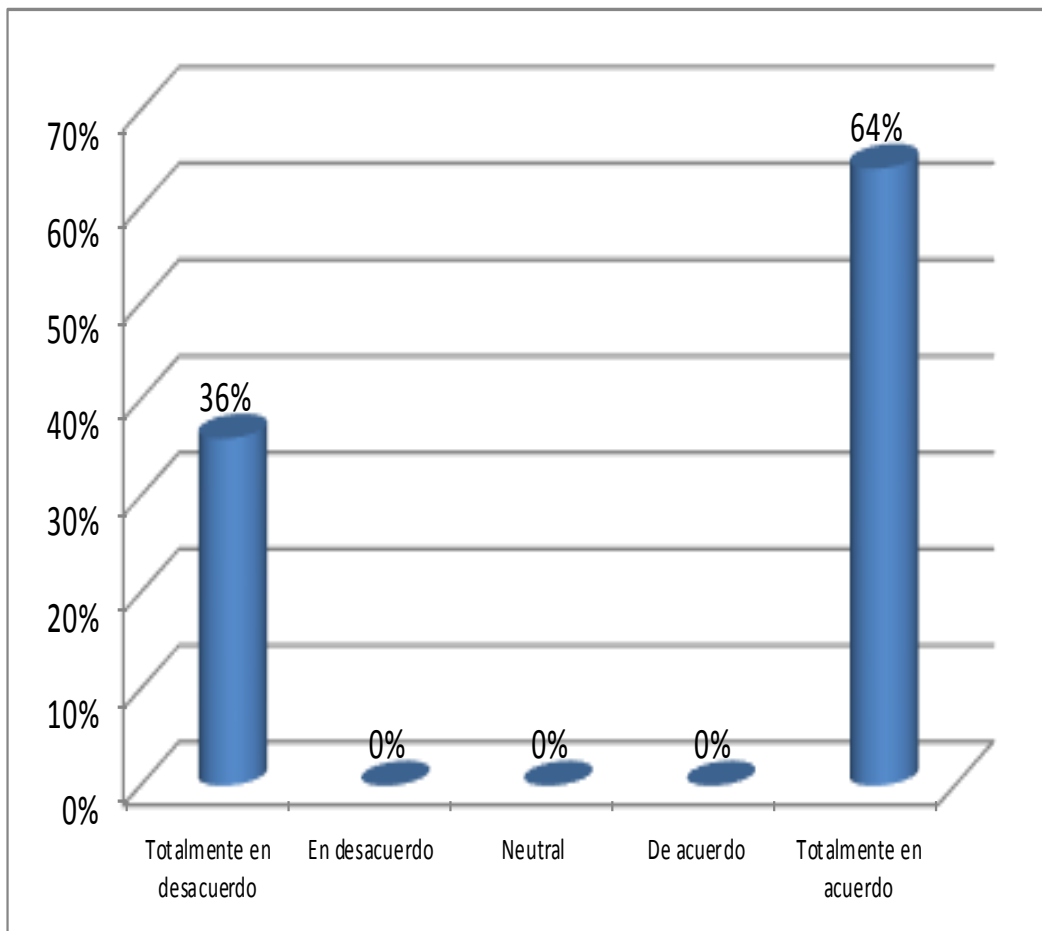
Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 65% de los encuestados acepta que la economía, eficiencia, efectividad y mejora continua institucional constituyen los elementos básicos para alcanzar la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

**GRAFICO No. 20:**

La efectividad del Órgano de Control Institucional constituye la plataforma fundamental para realizar las funciones y lograr la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Luego de tener la participación de los encuestados se tiene que el 64% de los encuestados acepta que la efectividad del Órgano de Control Institucional constituye la plataforma fundamental para realizar las funciones y lograr la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

## V. DISCUSIÓN

### 5.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La discusión se ha llevado a cabo sobre los principales resultados obtenidos.

- 1) El 86% de los encuestados acepta que el Reglamento de los órganos de control institucional (OCI), tiene por objeto regular la actuación de dichos órganos en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, la vinculación de dependencia administrativa y funcional de dichos órganos y de su Jefe con la Contraloría General de la República, sus funciones, obligaciones y atribuciones, así como las obligaciones de los Titulares de las entidades, respecto del OCI. Este resultado es similar al 84% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Heredia Galarza, Luis (2015). Tesis: Control eficaz y administración efectiva. Presentado para optar el Grado de Maestro en Contabilidad con mención en auditoría y control en la Universidad San Martín de Porres.
  
- 2) El 88% de los encuestados acepta que la misión institucional representa la razón de ser del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Este resultado es similar al 87% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Heredia Galarza, Luis (2015). Tesis: Control eficaz y administración efectiva. Presentado para optar el Grado de Maestro en Contabilidad con mención en auditoría y control en la Universidad San Martín de Porres.
  
- 3) El 60% de los encuestados acepta que el Reglamento de los OCI, es obligatorio para el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, así como para los Órganos de Control Institucional de dichas entidades, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional. Este resultado es similar al 58% presentado, aunque en otra dimensión

espacial y temporal, por - Herrera Fernández Gloria (2014) Tesis: Control interno para la efectividad empresarial. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad.

- 4) El 78% de encuestados acepta que el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales son la plataforma para alcanzar la misión en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Este resultado es similar al 76% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por - Herrera Fernández Gloria (2014) Tesis: Control interno para la efectividad empresarial. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad.
  
- 5) El 65% de los encuestados acepta que la economía, eficiencia, efectividad y mejora continua institucional constituyen los elementos básicos para alcanzar la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Este resultado es similar al 68% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por - Herrera Fernández Gloria (2014) Tesis: Control interno para la efectividad empresarial. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad.

## VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones son las siguientes:

- 1) Se ha determinado que el Órgano de Control Institucional podrá facilitar la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables; mediante la sinergia de los componentes del control interno; las acciones de controles eficientes y efectivos y las recomendaciones del Órgano de Control Institucional.
- 2) Se ha establecido que la sinergia de los componentes del control interno podrán facilitar el logro de las metas y objetivos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables; mediante la adecuada interacción de dichos componentes con las actividades, funciones, procesos y procedimientos del Ministerio.
- 3) Se ha estipulado que los servicios de control efectivos llevados a cabo por el Órgano de Control Institucional, podrán facilitar la economía y eficiencia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; mediante la ponderación del costo, beneficio; racionalización de recursos y mejor aprovechamiento de los mismos.
- 4) Se ha determinado que las recomendaciones del Órgano de Control Institucional podrán facilitar la efectividad y mejora continua institucional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; mediante recomendaciones sobre los recursos humanos, materiales y financieros; así como para el logro de las metas, objetivos y misión institucional.

## VII. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son las siguientes:

- 1) Se recomienda a los directivos, funcionarios y trabajadores tener en cuenta que la efectividad del Órgano de Control Institucional facilita la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables. Por tanto se debe verificar permanentemente la efectividad del OCI para que ayude en el logro de las metas, objetivos y misión institucional; mediante la información sobre la utilización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; actividades; procesos y procedimientos institucionales, de tal modo que ayude a la toma de decisiones institucionales.
  
- 2) Se recomienda a los directivos, funcionarios y trabajadores tener en cuenta que la sinergia de los componentes del control interno facilita el logro de las metas y objetivos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables. Por tanto el control interno debe implementarse, desarrollarse y evaluarse con todos sus componentes para que efectivamente ayuden al logro de las metas y objetivos. Tomando en cuenta que el entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control y sirve de base a los otros componentes del control, dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos; asimismo las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directivas para hacer frente a los riesgos; mientras la información relevante se capta y se comunica por toda la organización; entre tanto todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias.

- 3) Se recomienda a los directivos, funcionarios y trabajadores tener en cuenta que los servicios de control efectivo llevados a cabo por el Órgano de Control Institucional, facilitan la economía y eficiencia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Por tanto el Ministerio debe llevar a cabo permanentemente servicios de control que contribuyan al logro de la misión institucional. En este marco las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización y en todos los niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.
  
- 4) Se recomienda a los directivos, funcionarios y trabajadores tener en cuenta que las recomendaciones del Órgano de Control Institucional facilitan la efectividad y mejora continua institucional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Por tanto deben hacerse recomendaciones bien sustentadas de modo que sean viables para que contribuyan al logro de la misión institucional. En este contexto, las actividades de control son las normas y procedimientos que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas que pretenden asegurar que se cumplen las directrices que los directivos han establecido con el fin de controlar los riesgos. Se debe tener en cuenta que una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar las metas y objetivos de la entidad.



## VIII. REFERENCIAS

- Aldave, J. y Meniz, J. (2013). Control y auditoría gubernamental. Lima: Edigraber.
- Bermúdez, G. (2013). Administración pública. Lima: Editorial San Luis.
- Bernales, L. (2013). Administración pública. Lima: Editorial San Luis.
- Bravo, M. (2013). Control interno gubernamental. Lima: Editorial San Marcos.
- Céspedes, R. (2015). Control eficaz para el gobierno empresarial. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Callao. Callao, Perú.
- Estupiñán, R. (2012). Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoria de desempeño. Bogotá: ECOE ediciones.
- Fuentes, B. (2014). Auditoría de desempeño. México. UNAM.
- Heredia, L. (2015). Control eficaz y administración efectiva. (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres. Lima.
- Hernández, D. (2013). Control interno y auditoria gubernamental. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Herrera, G. (2014). Control interno para la efectividad empresarial. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Herrera, J. (2013). Control interno gubernamental. Lima: Universidad Tecnológica del Perú.
- Instituto de Auditores Internos de España (2013) Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO. Madrid: Ediciones Días de Santos SA.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (2012). Administración por objetivos. México: Litográfica Ingramex S.A.
- López, L. (2015). El control interno en el marco del COSO y la administración efectiva. (Tesis doctoral). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Ponce, R. (2014). El control y la evaluación como base para la auditoría. (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres. Lima.
- Terry, G. (2012). Principios de administración. México: Cía. Continental SA.
- Valdez, S. (2011). Administración financiera gubernamental. Lima: UNMSM.

Valdivia, C. (2014) Contabilidad gubernamental para la toma de decisiones. Lima: Editado por el Centro de Estudios gubernamentales.

Wong, A. (2014), Control interno y eficiencia empresarial. (Tesis doctoral). Universidad San Martín de Porres. Lima.

**ANEXO No. 1:**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**“LA EFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL Y LA MISIÓN DEL  
MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES, PROPUESTA ACTUAL”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES
<p style="text-align: center;"><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿De qué forma la efectividad del Órgano de Control Institucional podrá facilitar la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables?</p> <p style="text-align: center;"><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1. ¿De qué manera la sinergia de los componentes del control interno podrán facilitar el logro de las metas y objetivos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables?</p> <p>2. ¿De qué modo las acciones de control efectivas llevadas a cabo por el Órgano de Control Institucional, podrán facilitar la economía y eficiencia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?</p> <p>3. ¿De qué forma las recomendaciones del Órgano de Control Institucional podrán facilitar la efectividad y mejora continua institucional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?</p>	<p style="text-align: center;"><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la forma como la efectividad del Órgano de Control Institucional podrá facilitar la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.</p> <p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1) Establecer la manera como la sinergia de los componentes del control interno podrán facilitar el logro de las metas y objetivos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.</p> <p>2) Estipular el modo como las acciones de control efectivas llevadas a cabo por el Órgano de Control Institucional, podrán facilitar la economía y eficiencia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.</p> <p>3) Determinar la forma como las recomendaciones del Órgano de Control Institucional podrán facilitar la efectividad y mejora continua institucional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.</p>	<p style="text-align: center;"><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL</b></p> <p>La efectividad del Órgano de Control Institucional facilita la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.</p> <p style="text-align: center;"><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</b></p> <p>1) La sinergia de los componentes del control interno facilita el logro de las metas y objetivos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.</p> <p>2) Las acciones de control efectivas llevadas a cabo por el Órgano de Control Institucional, facilitan la economía y eficiencia del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.</p> <p>3) Las recomendaciones del Órgano de Control Institucional facilitan la efectividad y mejora continua institucional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.</p>	<p style="text-align: center;"><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X.Efectividad del órgano de Control Institucional</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Dimensiones:</b></p> <p>X.1. Sinergia de los componentes del control interno</p> <p>X.2. Acciones de control efectivas</p> <p>X.3. Recomendaciones razonables</p> <p style="text-align: center;"><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Y. Misión institucional</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Dimensiones:</b></p> <p>Y.1. Metas y objetivos institucionales</p> <p>Y.2. Economía y eficiencia institucional</p> <p>Y.3. Efectividad y mejora continua institucional</p> <p style="text-align: center;"><b>ENTE INTERVINIENTE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Z. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.</b></p>

**ANEXO No. 2:**  
**INSTRUMENTO: ENCUESTA**

**FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR**

- Trabajo de investigación denominado: “LA EFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL Y LA MISIÓN DEL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES, PROPUESTA ACTUAL”.
  
- **AUTOR** : Jimmy Omar Rentería Coronel
  
- **ENTIDAD ACADÉMICA** : Universidad Nacional Federico Villarreal
  
- **NIVEL ACADÉMICO** : Maestría
  
- **ESPECIALIDAD** : Auditoría Integral
  
- **MARGEN DE ERROR** : 5%
  
- **No. DE ENCUESTADOS** : 217
  
- **LUGAR DE APLICACIÓN** : Lima – Perú.
  
- **TIPO DE PREGUNTAS** : Cerradas
  
- **NÚMERO DE PREGUNTAS** : 20

**“LA EFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL Y LA  
MISIÓN DEL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES,  
PROPUESTA ACTUAL”**

**CUESTIONARIO A UTILIZAR:**

Tenga en cuenta lo siguiente para contestar el cuestionario.

Nr	Alternativa
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

NR	ALTERNATIVAS	1	2	3	4	5
1	¿El Reglamento de los órganos de control institucional (OCI), tiene por objeto regular la actuación de dichos órganos en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, la vinculación de dependencia administrativa y funcional de dichos órganos y de su Jefe con la Contraloría General de la República, sus funciones, obligaciones y atribuciones, así como las obligaciones de los Titulares de las entidades, respecto del OCI.?					
2	¿El Reglamento de los OCI, es obligatorio para el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, así como para los Órganos de Control Institucional de dichas entidades, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional?					
3	¿En el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, el Titular, los servidores y funcionarios de la entidad, son responsables que el control gubernamental cumpla con sus fines y metas, de la implantación y funcionamiento del control interno, así como de su confiabilidad, conforme a la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y la Ley?					

4	¿El OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de labores de control?					
5	¿El Jefe del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, en virtud de la dependencia funcional con la Contraloría General, tiene la obligación de ejercer el cargo con sujeción a la normativa, así como a los lineamientos que emita la Contraloría General en materia de control gubernamental, dando cumplimiento a las funciones, obligaciones y responsabilidades que resulten inherentes al ámbito de su competencia?					
6	¿Es función del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones de la entidad sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de Control, así como el control externo por encargo de la Contraloría General?					
7	¿Es función del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, efectuar auditorías a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, así como a la gestión de la misma, de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General?					
8	¿Es función del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, ejecutar las labores de control a los actos y operaciones de la entidad que disponga la Contraloría General. Cuando estas labores de control sean requeridas por el Titular de la entidad y tengan el carácter de no programadas, su ejecución se efectuará de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General?					
9	¿Es función del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, ejercer el control preventivo en la entidad dentro del marco de lo establecido en las disposiciones emitidas por la					

	Contraloría General, con el propósito de contribuir a la mejora de la gestión, sin que ello comprometa el ejercicio del control posterior?				
10	¿La Contraloría General, a través de sus diferentes unidades orgánicas u órganos desconcentrados ejerce supervisión permanente sobre el funcionamiento del OCI del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Evalúa los actos funcionales del OCI y otros aspectos relacionados con el control gubernamental?				

**PREGUNTAS SOBRE MISIÓN INSTITUCIONAL:**

11	¿La misión institucional representa la razón de ser del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?		
12	¿La misión institucional es un proceso desarrollado en el marco de la cadena estratégica del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?		
13	¿La misión institucional es el resultado de las políticas, estrategias, tácticas y acciones que llevan a cabo el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables para cumplir con la Constitución Política, su Ley Orgánica y otras normas relacionadas?		
14	¿El cumplimiento de las metas y objetivos institucionales son la plataforma para alcanzar la misión en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?		
15	¿La economía institucional se relaciona con los costos y beneficios de las funciones que llevan a cabo el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?		
16	¿La eficiencia institucional se relaciona con la racionalización de los recursos y el máximo aprovechamiento de los mismos en las funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?		

17	¿La efectividad institucional se relaciona con el logro de las metas y objetivos con los costos razonables que ejecuta el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?		
18	¿La mejora continua institucional se relaciona con las innovaciones que llevan a cabo el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?		
19	¿La economía, eficiencia, efectividad y mejora continua institucional constituyen los elementos básicos para alcanzar la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?		
20	¿La efectividad del Órgano de Control Institucional constituye la plataforma fundamental para realizar las funciones y lograr la misión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables?		



**ANEXO No. 3:**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO**  
**DOCTOR DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: “LA EFECTIVIDAD DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL Y LA MISIÓN DEL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES, PROPUESTA ACTUAL”; la validación del instrumento tubo como estándar un valor mayor igual al 85% :

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						X
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						X
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						X

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 85%.

El instrumento queda validado favorablemente por el Docente Asesor Doctor DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

## ANEXO No. 4:

### DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Administración estratégica:** Proceso de administración por el que la entidad prepara planes estratégicos y, después, actúa conforme a ellos.

**Conocimiento:** Mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (aprendizaje organizativo). En las organizaciones, con frecuencia queda registrado no solo en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

**Controles de acceso:** Controles referidos a la práctica de restringir la entrada a un bien o propiedad a personas autorizadas.

**COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

**Cultura de control:** Conjunto de costumbres, conocimientos y actitudes con respecto del grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgos.

**Enfoque sistémico:** Enfoque por el cual el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tiene que verse como parte de un todo. Así, el sistema es un conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado es superior al de los componentes que lo forman.

**Estructura organizacional:** Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades orgánicas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros.

**Evaluación costo – beneficio:** Procedimiento para evaluar programas o proyectos, que consiste en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto.

**Evaluación de desempeño:** Proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un trabajador.

**Evento:** Un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas de la entidad, que afecta a la consecución de los objetivos.

**Función:** Conjunto de actividades o tareas asignadas a un cargo.

**Gestión del conocimiento:** Comprende el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el conocimiento de la entidad (capital intelectual) aumente de forma significativa mediante la gestión de las capacidades del personal y el aprendizaje producto de la solución de problemas. El propósito final es generar ventajas competitivas sostenibles que coadyuven al cumplimiento de los objetivos y metas y al adecuado uso de los recursos y bienes del Estado. Se entiende por ventaja competitiva a la característica o atributo que da cierta superioridad a algo o alguien sobre sus competidores inmediatos.

**Impacto:** El resultado o efecto de un evento. Puede existir una gama de posibles impactos asociados a un evento. El impacto de un evento puede ser positivo o negativo sobre los objetivos relacionados de la entidad.

**INCOSAI:** International Congress of Supreme Audit Institutions, Congreso Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

**INTOSAI:** International Organization of Supreme Audit Institutions, Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

**Inducción:** Proceso mediante el cual se orienta al nuevo empleado sobre distintos aspectos de la entidad.

**Juicio de Expertos:** Opinión o parecer que brindan un conjunto de personas sobre la base del conocimiento y experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, entre otros, según resulte apropiado para la actividad que se está llevando a cabo. Dicha opinión puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada.

**Mejora continua:** Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad.

**Método Delphi:** Técnica usada para recabar información y lograr el consenso de expertos en un tema. Los expertos en el tema participan en esta técnica en forma anónima. Un facilitador

utiliza un cuestionario para solicitar ideas acerca de los puntos importantes del proyecto relacionados con dicho tema. Las respuestas son resumidas y luego son enviadas nuevamente a los expertos para comentarios adicionales. En pocas rondas, mediante este proceso se puede lograr el consenso. Este método ayuda a reducir sesgos en los datos y evita que cualquier persona ejerza influencias impropias en el resultado.

**Métricas de desempeño:** Herramientas que entregan información cuantitativa respecto al logro de los objetivos o resultados en la entrega de productos o servicios, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de dicho logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

**Multidireccional:** Manejo de la comunicación que se da de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

**Probabilidad:** La posibilidad de que un evento dado ocurra.

**Prospectiva:** Es una herramienta para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y sociales, es decir nos permite, partiendo de un conocimiento experto del presente, vislumbrar cómo será el futuro que nos espera y trazar los posibles caminos para alcanzarlo. Se basa en dos pilares: incertidumbre e información de calidad.

**Recursos y bienes del Estado:** Recursos y bienes sobre los cuales el Estado ejerce directa o indirectamente cualquiera de los atributos de la propiedad, incluyendo los recursos fiscales y de endeudamiento público contraídos según las leyes de la República.

**Rediseño:** Proceso mediante el cual se usa diversas técnicas para conseguir mejoras en el diseño de un proceso.

**Relaciones interdisciplinarias:** Son las conexiones o correspondencias entre varias disciplinas que contribuyen a las relaciones mutuas del sistema de conceptos, leyes y teorías.

**Rendición de cuentas:** La obligación de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta ante las autoridades competentes y ante la ciudadanía por los fondos y bienes del Estado a su cargo y por la misión u objetivo encomendado.

**Riesgo:** La posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos.

**Riesgo residual:** Riesgo remanente después de haber aplicado una respuesta al riesgo.

**Segregación de funciones:** Separación de funciones entre los servidores en todos los niveles de la entidad, de manera que ninguna persona tenga bajo su responsabilidad, en forma completa, una operación financiera o administrativa.

**Servicios de Control:** Constituyen un conjunto de procesos cuyos productos tienen como propósito dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de control gubernamental que corresponde atender a los órganos del sistema. Estos son prestados por la Contraloría General y los Órganos de Control Institucional, conforme a su competencia legal y funciones descentralizadas. Los servicios de control posterior pueden ser atendidos por las Sociedades de Auditoría, cuando son designadas y contratadas conforme a la normativa sobre materia. Los Servicios de Control pueden ser de tres tipos: servicio de control previo, servicio de control simultáneo, y servicio de control posterior.

**Servicios Relacionados:** Están vinculados a los procesos de carácter técnico y especializados derivados de atribuciones o encargos legales, que generan productos distintos a los productos de servicios de control previo, simultáneo y posterior; y que son llevados a cabo por los órganos del sistema con el propósito de coadyuvar al desarrollo del control gubernamental. El desarrollo de los servicios relacionados debe sujetarse a la normativa específica que al efecto establece la Contraloría. Para su apropiada ejecución, es de aplicación lo previsto en estas Normas Generales en lo que resulte pertinente.

**Status quo:** Es la posición en la que se encuentra algo en determinado momento.

**Técnicas de pronóstico:** Métodos con bases estadísticas utilizados para disminuir la incertidumbre sobre el futuro, permitiendo estructurar planes y acciones congruentes con los objetivos de la entidad y permiten también tomar acciones correctivas apropiadas y a tiempo cuando ocurren situaciones fuera de lo pronosticado.

**Técnicas del grupo nominal:** Técnica empleada para aprovechar la riqueza de los procesos en grupo y facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas. El análisis se lleva a cabo de un modo altamente estructurado con reuniones que combinan el trabajo individual con el trabajo en grupo, buscando alcanzar un buen número de conclusiones sobre las cuestiones planteadas, y evitando que determinados participantes en particular dominen e influyeran a los demás miembros de la reunión. Esto último se logra haciendo que cada

participante exprese su idea en forma secreta, luego el facilitador o líder de la reunión resume todas las ideas y expone al grupo las conclusiones. Si es necesario, el proceso se repite hasta obtener la convergencia necesaria de las ideas expuestas. En resumen, las técnicas de grupo nominal tratan de guiar el proceso de decisión asegurando una participación por igual de los miembros, una ponderación equilibrada de las ideas e incorporando un procedimiento de agregación para ordenar las alternativas.

**Tecnologías de información y comunicación:** Conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.

**Tendencias:** Propensiones o inclinaciones en los hombres o y en las cosas hacia determinados fines.

**Tolerancia al riesgo:** Nivel de aceptación en la variación de los objetivos.

**Transparencia de la gestión:** Deber de los funcionarios y servidores públicos de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que éstos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos.

**Trazabilidad:** Es un conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto o servicio desde su origen hasta su destino final.

Vulnerabilidad del sistema: Grado en el que el sistema puede ser afectado adversamente por los riesgos a los que está expuesto.

**Archivo de auditoría** - Una o más carpetas u otros medios de almacenamiento de datos, físicos o electrónicos, que contienen los registros que conforman la documentación de auditoría correspondiente a un encargo específico.

**Condiciones previas a la auditoría** - Utilización por la dirección de un marco de información financiera aceptable para la preparación de los estados financieros y la conformidad de la dirección y, cuando proceda, de los responsables del gobierno de la entidad, con la premisa sobre la que se realiza una auditoría.

**Confirmación externa** - Evidencia de auditoría obtenida mediante una respuesta directa escrita de un tercero (la parte confirmante) dirigida al auditor, en formato papel, en soporte electrónico u otro medio.

**Control interno** - El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.

**Controles complementarios de la entidad usuaria** - Controles que la organización de servicios, en el diseño de su servicio, asume que serán implementados por las entidades usuarias. Si es necesario para alcanzar los objetivos de control, estos controles complementarios se identificarán en la descripción del sistema.

**Controles de aplicación en las tecnologías de la información (TI)** - Procedimientos manuales o automatizados que operan habitualmente en relación con la gestión de procesos. Los controles de aplicación pueden ser de naturaleza preventiva o de detección y se diseñan para asegurar la integridad de los registros contables. Por consiguiente, los controles de aplicación están relacionados con los procedimientos que se usan para iniciar, registrar, procesar e informar sobre transacciones u otros datos financieros.

**Deficiencia significativa en el control interno** - Deficiencia o conjunto de deficiencias en el control interno que, según el juicio profesional del auditor, tiene la importancia suficiente para merecer la atención de los responsables del gobierno de la entidad.

**Documentación de auditoría** - Registro de los procedimientos de auditoría aplicados, de la evidencia pertinente de auditoría obtenida y de las conclusiones alcanzadas por el auditor (a veces se utiliza como sinónimo el término "papeles de trabajo").

**Entorno de control** - Comprende las funciones del gobierno y dirección de la empresa, así como las actitudes, compromisos y acciones de los responsables del gobierno de la entidad y de la dirección de la empresa, sobre el control interno de la entidad y su importancia. El entorno de control es un componente del control interno.

**Entorno de las tecnologías de la información (TI)** - Políticas y procedimientos implementados por una entidad, así como la infraestructura propias de las TI (hardware, sistemas operativos, etc.) y las aplicaciones de software utilizadas para respaldar las operaciones de negocio y para lograr la consecución de las estrategias de negocio.

**Evaluar** - Identificar y analizar los aspectos relevantes, incluyendo la aplicación de procedimientos posteriores cuando fuere necesario, para alcanzar una conclusión específica sobre dichos aspectos. "Evaluación", por convención, se utiliza únicamente en relación con un rango de cuestiones, entre ellas la evidencia, los resultados de los procedimientos y la eficacia de la respuesta de la dirección ante un riesgo (véase también Valorar).

**Evidencia de auditoría** - Información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión. La evidencia de auditoría incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como otra información.

**Factores de riesgo de fraude** - Hechos o circunstancias que indican la existencia de un incentivo o elemento de presión para cometer fraude o que proporcionen una oportunidad para cometerlo.

**Función de auditoría interna** - Actividad de evaluación establecida o prestada a la entidad como un servicio. Sus funciones incluyen, entre otras, el examen, la evaluación y el seguimiento de la adecuación y eficacia del control interno.

**Hechos posteriores al cierre** - Hechos ocurridos entre la fecha de los estados financieros y la fecha del informe de auditoría, así como aquellos hechos que llegan a conocimiento del auditor después de la fecha del informe de auditoría.

**Importancia relativa o materialidad para la ejecución del trabajo** - La cifra o cifras determinadas por el auditor, por debajo del nivel de la importancia relativa establecida para los estados financieros en su conjunto, al objeto de reducir a un nivel adecuadamente bajo la probabilidad de que la suma de las incorrecciones no corregidas y no detectadas supere la importancia relativa determinada para los estados financieros en su conjunto. En su caso, la importancia relativa para la ejecución del trabajo también se refiere a la cifra o cifras determinadas por el auditor por debajo del nivel o niveles de importancia relativa para determinados tipos de transacciones, saldos contables o información a revelar.



**Indagación** - La indagación consiste en la búsqueda de información, financiera o no financiera, a través de personas bien informadas tanto de dentro como de fuera de la entidad.

**Información financiera fraudulenta** - Comprende incorrecciones intencionadas, incluida la omisión de cantidades o de información a revelar en los estados financieros, para engañar a los usuarios de los estados financieros.

**Información financiera histórica** - Información relativa a una entidad determinada, expresada en términos financieros y obtenida principalmente del sistema contable de la entidad, acerca de hechos económicos ocurridos en periodos de tiempo anteriores o de condiciones o circunstancias económicas de fechas anteriores.

**Juicio profesional** - Aplicación de la formación práctica, el conocimiento y la experiencia relevantes, en el contexto de las normas de auditoría, contabilidad y ética, para la toma de decisiones informadas acerca del curso de acción adecuado en función de las circunstancias del encargo de auditoría.

**Manifestaciones escritas** - Documento suscrito por la dirección y proporcionado al auditor con el propósito de confirmar determinadas materias o soportar otra evidencia de auditoría. En este contexto, las manifestaciones escritas no incluyen los estados financieros, las afirmaciones contenidas en ellos, o en los libros y registros en los que se basan.

**Muestreo de auditoría (muestreo)** - Aplicación de los procedimientos de auditoría a un porcentaje inferior al 100% de los elementos de una población relevante para la auditoría, de forma que todas las unidades de muestreo tengan posibilidad de ser seleccionadas con el fin de proporcionar al auditor una base razonable a partir de la cual alcanzar conclusiones sobre toda la población.

**Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)** - Las Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board).

**Porcentaje de desviación tolerable** - Porcentaje de desviación de los procedimientos de control interno prescritos, determinado por el auditor con el objetivo de obtener un grado adecuado de seguridad de que el porcentaje real de desviación existente en la población no supera dicho porcentaje tolerable de desviación.

**Riesgo de incorrección material** - Riesgo de que los estados financieros contengan incorrecciones materiales antes de la realización de la auditoría. El riesgo comprende dos componentes, descritos del siguiente modo, en las afirmaciones: (i) Riesgo inherente– Susceptibilidad de una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información a una incorrección que pudiera ser material, ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, antes de tener en cuenta los posibles controles correspondientes; y, (ii) Riesgo de control– Riesgo de que una incorrección que pudiera existir en una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra relevación de información, y que pudiera ser material ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, no sea prevenida, o detectada y corregida oportunamente, por el sistema de control interno de la entidad.

**Riesgo de muestreo** - Riesgo de que la conclusión del auditor basada en una muestra pueda diferir de la que obtendría aplicando el mismo procedimiento de auditoría a toda la población. El riesgo de muestreo puede producir dos tipos de conclusiones erróneas: (i) En el caso de una prueba de controles, concluir que los controles son más eficaces de lo que realmente son, o en el caso de una prueba de detalle, llegar a la conclusión de que no existen incorrecciones materiales cuando de hecho existen. El auditor se preocupará principalmente por este tipo de conclusión errónea debido a que afecta a la eficacia de la auditoría y es más probable que le lleve a expresar una opinión de auditoría inadecuada; y, (ii) En el caso de una prueba de controles, concluir que los controles son menos eficaces de lo que realmente son o, en el caso de una prueba de detalle, llegar a la conclusión de que existen incorrecciones materiales cuando de hecho no existen. Este tipo de conclusión errónea afecta a la eficiencia de la auditoría puesto que, generalmente, implica la realización de trabajo adicional para determinar que las conclusiones iniciales eran incorrectas.

**Riesgo del negocio** - Riesgo derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados.

**Riesgo medioambiental** - En determinadas circunstancias, entre los factores relevantes para valorar el riesgo inherente en el desarrollo del plan global de auditoría se puede incluir el

riesgo de incorrección material en los estados financieros debida a cuestiones medioambientales.

**Seguimiento de los controles (internos)** - Proceso para valorar la eficacia del funcionamiento del control interno a lo largo del tiempo. Incluye la valoración del diseño y del funcionamiento de los procedimientos de control oportunamente, así como la adopción de las acciones correctoras que sean necesarias debido a los cambios en las condiciones de funcionamiento. El seguimiento de los controles (internos) es un elemento del sistema de control interno. Seguridad razonable \* (en el contexto de un encargo que proporciona un grado de seguridad, incluidos los encargos de auditoría, y de control de calidad) - Un grado de seguridad alto, aunque no absoluto.

**Significatividad (Materialidad)**- Importancia relativa de una cuestión según el contexto. El profesional ejerciente determina la significatividad de una cuestión en el contexto en el que está siendo objeto de consideración. Ello puede incluir, por ejemplo, evaluar la posibilidad razonable de que el informe emitido por el profesional ejerciente cambie o influya en las decisiones de los usuarios a quienes se destina el informe; o, como otro ejemplo determinar si la cuestión analizada será considerada importante por los responsables del gobierno de la entidad de acuerdo con sus responsabilidades, a los efectos de determinar si debe o no informarse a éstos acerca de dicha cuestión. La significatividad puede ser resultante tanto de factores cuantitativos como de factores cualitativos, tales como la magnitud relativa, la naturaleza y el efecto sobre la cuestión analizada y los intereses de los usuarios a quienes se destina el informe o destinatarios.

**Sistema de información relevante para la información financiera** - Elemento del control interno que incluye el sistema de información financiera, consistente en los procedimientos y registros establecidos para iniciar, registrar, procesar e informar sobre las transacciones de una entidad (así como hechos y circunstancias) y para rendir cuentas sobre los activos, pasivos y patrimonio neto relacionados.

**Sistema de la organización de servicios** - Políticas y procedimientos diseñados, implementados y mantenidos por la organización de servicios para prestar a las entidades usuarias los servicios cubiertos en el informe del auditor del servicio.

**Suficiencia (de la evidencia de auditoría)** - Medida cuantitativa de la evidencia de auditoría. La cantidad de evidencia de auditoría necesaria depende de la valoración del

auditor del riesgo de incorrección material, así como de la calidad de dicha evidencia de auditoría.

**Técnicas de auditoría asistidas por ordenador (CAATs, “Computer-assisted audit techniques”)** - Aplicaciones de los procedimientos de auditoría utilizando el ordenador como una herramienta de auditoría.