

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES (Study multiple cases of Lara State)

EL BENCHMARKING Y LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS SECRETARÍAS GENERALES DE LAS UNIVERSIDADES (Estudio múltiple de casos del estado Lara)

1, Aurora J. Goyo, 2, Carlos Figueredo Álvarez, 3, Elita Méndez J.
4, Edgar Chirinos, 5, Eduarda Rivero

RESUMEN.

La investigación que soporta el presente artículo tuvo como propósito analizar el fundamento metodológico del benchmarking como herramienta de auditoría de gestión aplicable en las Secretarías Generales de las Universidades. La investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo, de carácter descriptivo. De las unidades de estudio se seleccionaron siete (07) informantes clave, adscritos a las Secretarías Generales y Unidades de Auditoría Interna de la: UCLA, UNEXPO, UPEL y UFT. Para la recolección de la información se utilizó la entrevista semi-estructurada y a profundidad. La técnica de análisis de la información, partiendo de la categorización (ordenamiento) y análisis de los datos, así como la comparación con los resultados de investigaciones existentes sobre la temática objeto de estudio, permitió captar aspectos importantes, detalles, accionar y matices expresados por los entrevistados en relación con los procesos de planificación, estructura de control, alcances operativos y estrategia de gestión del benchmarking como herramienta de auditoría de gestión. Entre los hallazgos importantes encontrados, extraídos de los relatos originarios se reseña lo siguiente: El benchmarking se manifiesta en términos conceptuales y se entiende su importancia como práctica que promueve la evaluación comparativa. Otro aspecto relevante es que la gestión universitaria debe hacer énfasis en el desarrollo de auditorías de gestión con una clara estructura de control a fin de verificar la utilización de cada uno de los recursos asignados, este proceso viene a configurar una detección de los niveles de eficiencia y eficacia, en concordancia y aseguramiento de las disposiciones legales y normativa interna de cada una de las instituciones sujetas a investigación.

Descriptor: Benchmarking, Auditoría de Gestión, Secretarías Generales, Gestión universitaria

- 1-Contador Público, Docente UCLA, Doctora en Gerencia Avanzada UFT. Investigadora acreditada en PEII
- 2- Contador Público, Docente UCLA, Doctorando en Gerencia Avanzada UFT. Investigador acreditado en PEII
- 3-Contador Público, Docente UCLA, Doctorando en Gerencia Avanzada UFT. Investigadora acreditada en PEII
- 4- Contador Público, Docente UCLA, Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas USM. Investigador acreditado en PEII
- 5- Contador Público, Docente UCLA, Doctora en Gerencia Avanzada UFT. Investigadora acreditada en PEII

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

ABSTRACT.

The research supporting this article was to analyze the methodological basis of benchmarking as an audit tool applicable in the General Secretaries of the universities. The research is framed within the qualitative approach and descriptive. Units of study selected seven (07) key informants attached to the Secretaries General and Internal Audit Units of: UCLA, UNEXPO, UPEL and UFT. For the collection of information it was used semi-structured interviews and in depth. The technique of data analysis, based on the ranking (ordering) and data analysis and comparison with the results of existing research on the subject under study, allowing capture important aspects, details, actions and nuances expressed by respondents in relation to planning, control structure, scope and operational management strategy of benchmarking as a tool for auditing. Among the key findings found, taken from original narratives outlined the following: Benchmarking is expressed in terms of concepts and understand its importance as a practice that promotes benchmarking. Another important aspect is that university management should emphasize the development of audits with a clear control structure in order to verify the use of each of the allocated resources; this process is to set a detection efficiency levels and effectiveness, in line and ensuring the laws and internal regulations of each of the institutions under investigation.

Keywords: Benchmarking, Performance Audit, General Secretaries, Management University

INTRODUCCIÓN

Por la necesidad de ser más competitivas cada día y en una orientación de ofrecer a los usuarios y clientes servicios y productos de calidad, las organizaciones en general, tanto del sector público como privado, recurren a prácticas y procesos gerenciales innovadores, que luego incorporan a su operatividad interna. Una de estas prácticas gerenciales es el Benchmarking, entendido, según Castellanos (2001), como el proceso de evaluación continua y sistémica mediante el cual una empresa u organización analiza y compara permanentemente sus procesos y productos con sus pares reconocidas como exitosas, para lograr información sobre filosofías, estrategias y competidores, lo cual le permite adoptar nuevas formas de gestión enfocadas hacia una productividad y calidad mayor para lograr la competitividad y

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

permanencia en el tiempo y mercado y tomar decisiones vitales para su desempeño. En el mismo orden de ideas Kearns (2001), define al Benchmarking como “el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria” (p. 21).

Como se observa, el concepto del benchmarking, nació en el ámbito de las empresas del sector privado, en su aplicabilidad se ha extendido a otro tipo de organizaciones, de allí el interés de estudiar sus basamentos metodológicos y teóricos con el propósito de evaluar su aplicabilidad en las universidades venezolanas, máximo nivel del sistema educativo, específicamente en sus unidades orgánicas denominadas Secretarías Generales, dependencias de nivel rectoral, que tienen por misión cumplir una serie de procesos administrativos de control, registro, comunicación e información; su función es de apoyo a la gestión académica y administrativa en general para el logro de los objetivos que se plantean las universidades, y donde las debilidades en los mecanismos de control e información, así como en el uso de indicadores de gestión impiden medir la brecha existente entre la relación de sus planes operativos, sus auditorías y el sistema de control interno.

En el contexto universitario, el benchmarking, incorporado de manera sistemática en la misión de continuidad, evaluación, medición y sistematicidad de procesos, puede asumir un papel fundamental en la

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

gestión para llevar a mejores prácticas y resultados a la institución.

Sobre las universidades, la sociedad y las entidades de control público mantienen una presión en la exigencia de la rendición oportuna de cuentas, acto administrativo que precede un manejo, bajo criterios de eficiencia, eficacia y economía, de sus recursos, de procedimientos normados y de una permanente auto evaluación de su gestión, acción en la cual la auditoría de gestión tiene un protagonismo de primer orden.

Un organismo público venezolano, la Contraloría General de la República (1999) en la caracterización de la auditoría de gestión, señala que es un instrumento o examen de medición del cumplimiento de la gestión de un sector, organismo, proyecto u operación que evalúa el grado como los objetivos planificados fueron alcanzados con criterios de eficiencia, eficacia y economía.

Las exigencias legales establecidas en la Constitución de la República (1999) y la Ley de Universidades (1970) .además de las sociales, que recaen sobre las universidades y sobre cada una de sus unidades orgánicas, generan la presión de gerenciar con criterios de innovación y avanzada. Por tanto las Secretarías Generales de las Universidades deberían funcionar sustentadas en las teorías de gestión contemporánea, que explican las nuevas realidades, manejar herramientas de gestión que contribuyan en la reingeniería de la institución y desarrollar comportamientos más eficientes y eficaces.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

En consonancia con lo anterior, la investigación se propuso analizar los fundamentos metodológicos del benchmarking y los de la auditoría de gestión para descubrir la relación que pudiera existir entre ellos, con la finalidad de evaluar las ventajas de su aplicación combinada en las Secretarías generales de las universidades venezolanas.

En cuanto a su importancia, el estudio brindó la oportunidad de generar conceptos emergentes sobre aspectos científicos, profesionales y académicos, relacionados con las categorías epistémicas del Benchmarking, la auditoría de gestión y las estrategias gerenciales y de control que aplican las Secretarías Generales de las Universidades.

Las relaciones y los conceptos emergentes sobre las categorías mencionadas, pueden servir de fuente para otras investigaciones y así contribuir en la generación de una doctrina orientada a la conceptualización y descripción de procedimientos y métodos sobre el Benchmarking como herramienta de la auditoría de gestión.

Para el estudio se seleccionaron cuatro universidades del estado Lara, Venezuela, a saber: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de

Sucre (UNEXPO) y la Universidad Fermín Toro, las tres primeras de carácter público y la última, privada.

ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS DEL BENCHMARKING

Según, Bendell, Bouler y Kelly (1994) las primeras referencias al benchmarking se remontan a principios de la década de los 1950 cuando los japoneses realizaron visitas a organizaciones occidentales. Es así, como al prestar una atención especial a los procesos de fabricación de las organizaciones situadas en Estados Unidos y Europa Occidental, los japoneses absorbieron a la perfección las mejores prácticas empresariales para sus propias industrias fabriles y dieron origen a una estrategia gerencial que luego fue estudiada y a su alrededor conformada una praxis y una teoría.

Con respecto a su definición, Karlöf y Östblom (1999) aportan que el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar la eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con los de aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia. Como se observa, en esta definición se vuelve a mencionar que el Benchmarking es un proceso continuo, un nuevo enfoque administrativo.

Según los términos de las metas deseadas, Watson (1992), identifica el Benchmarking de desempeño, el estratégico y el de

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se** Yokohama National University Library / **www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

procesos;

-El benchmarking de desempeño: cuando el propósito sea identificar quién se desempeña mejor, con base en mediciones productividad.

-Benchmarking estratégico, este benchmarking, por lo general, se realiza mediante alianzas con un número limitado de empresas no competidoras, cada vez más popular, debido a que requiere sólo una inversión limitada.

-El de procesos, significa buscar las mejoras prácticas a través de estudios personales y observaciones de procesos administrativos estratégicos, sin importar quiénes sean los candidatos para las mejores prácticas.

Comenzar un proceso de benchmarking, no se debe tomar a la ligera, previamente es necesario analizar cuidadosamente la organización, los procesos o metas. Debido a esto Camp (Citado en Marun, Robles y Villaseñor- 2004), mediante las fases de planeación, análisis integración, acción y madurez, metodologiza el proceso de benchmarking:

Planeación: esta fase comprende los siguientes pasos:

- Identificar el producto que se va a someter a benchmarking en función del negocio.

- Señalar las compañías comparables, en este segundo paso es

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

de gran importancia conocer el tipo de estudio de benchmarking que se quiere aplicar, bien sea interno, competitivo,

- Determinar el método para la recopilación de datos y el levantamiento de información.

- Análisis, esta fase comprende:

- Determinar la brecha de desempeño actual, que puede ser de tres: (a) brecha negativa: significa que las prácticas externas son mejores (b) operaciones en paridad: significa que no hay diferencias importantes en las prácticas y (c) brecha positiva: las prácticas internas son superiores.

- Proyectar los niveles de desempeño futuro.

- Analizar la productividad histórica, se supondrá que se ha buscado algún nivel, que se pueda medir y por lo tanto, representar gráficamente.

- Establecer la productividad futura de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad.

Integración, fase que comprende:

- Comunicar los hallazgos de benchmarking en una forma ordenada y obtener aceptación a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad.

- Establecer metas funcionales, con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

Fase de acción, que implica:

- . Desarrollar planes de acción, lo cual incluye, especificación de la tarea, poner en orden la tarea, asignar recursos, establecer el programa, determinar y asignar responsabilidades, resultados esperados y mecanismos de supervisión, también, implementar acciones específicas y supervisar el progreso, por medio de alternativas tradicionales como son la administración de proyectos o programas.

- . Realizar una evaluación en las áreas, sobre la comprensión del proceso de benchmarking, de las mejores prácticas, la importancia y su valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación dentro de las empresas para ver aspectos que deben ser recalibrados hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

Madurez:

Se logra la madurez, cuando las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, logran su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, es decir las estrategias detectadas son adaptadas y trasladadas a los sectores que puedan beneficiarse con ellas.

ASPECTOS TEÓRICOS Y PROCEDIMENTALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

Al igual que el concepto benchmarking, que nació en un contexto ajeno al universitario, el de auditoría, nació como una praxis profesional propia de la contaduría pública, de allí, producto de la dinámica social, migró a otros estamentos y la diversidad de usos, enfoques, propósitos y áreas auditadas fue generando una taxonomía, que hoy, conforma toda una estructura teórico epistémica y denominativa.

En esta taxonomía se consiguen, entre otros, los siguientes tipos de auditoría: interna, externa, financiera o tradicional, administrativa, de recursos humanos, operacional, de gestión, siendo esta última objeto de estudio de la investigación sustento del presente artículo.

Además de los órganos contralores venezolanos, Estupiñán (2002), aporta la siguiente definición de auditoría de gestión: “La comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta Auditoría se practica: mediante la revisión de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la Entidad (p.73).”

De las definiciones presentadas, se desprende que la auditoría de gestión tiene como objetivo primordial evaluar los objetivos y planes organizacionales, comprobar la confiabilidad de la información y de los controles, vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento el sistema de control interno, su aplicabilidad y su funcionamiento, comprobar la correcta utilización de los recursos, verificar la existencia de métodos adecuados de operación.

La auditoría de gestión, procedimentalmente maneja los mismos criterios de la auditoría tradicional y cumple con las etapas de planificación, ejecución, elaboración del informe y seguimiento:

-Preparación y planificación:

Como todo trabajo de auditoría, este debe ser planeado cuidadosamente y supervisado en forma apropiada, entre algunos de los pasos que se deben seguir en la planificación de una auditoría están los siguientes:

-Definir el alcance y propósito de la auditoría.

-Elaboración de programa de auditoría, este documento debe contener por lo menos, los siguientes aspectos: Norma o modelo de conformidad, identidad del equipo auditor, calendario de fechas

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

previstas, lugar de realización, calendario de reuniones, identificación de las áreas a auditar, personas que conforman el comité de calidad, listado de distribución del informe.

-Preparación de las listas de verificación o lista de chequeo, documento que contiene el cuestionario, que permite al auditor recabar la información necesaria para emitir su opinión sobre el sistema auditado y es una fuente de información para la confección del informe.

-Ejecución de la auditoría:

Está referida al momento en que se ejecutan los programas de auditoría, esta etapa contiene los pasos siguientes:

Reunión inaugural, a la cual asisten todos los miembros del equipo auditor así como también los responsables del área auditada.

Conocimiento del Sistema de Control, en el proceso de auditoría se debe estudiar esta brecha y buscar el efecto que la misma produce en los resultados de los procesos,

Verificación del Sistema de Control, consiste en la recolección de información del área auditada para compararla con la norma o modelo, determinar las desviaciones y profundidad de estas y finalmente emitir una opinión.

Reunión del Equipo Auditor con el Auditado, para suministrar información sobre los avances del trabajo.

-Elaboración del informe:

Debe realizarlo el grupo de auditores en conjunto con el fin de que

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

no se dupliquen desviaciones, además de permitir verificar que se ha recolectado debe estar soportado por evidencia suficiente y competente.

-Seguimiento,

El trabajo de implantación de los métodos utilizados para corregir las no conformidades es responsabilidad de la gerencia y en ningún momento debe el auditor aceptar la responsabilidad de presentar dichas acciones. Una vez que las acciones correctivas se han implantado el auditor debe solicitar evidencia documentada y/o física que demuestre los procedimientos que se están siguiendo.

EL BENCHMARKING Y SU RELACIÓN DE UTILIDAD CON LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

En el desarrollo de una auditoría de gestión, el benchmarking puede ser una herramienta importante para los análisis comparados entre instituciones, porque:

- Es un componente integral y permanente de un sistema de gestión.
- Analiza los procesos, utilizando datos.
- Identifica las brechas y factores que pueden facilitar sus disminuciones.
- Sugiere soluciones similares a las aplicadas por organizaciones líderes.

Estas características funcionales del benchmarking de alguna

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

manera signan la complementariedad con la auditoría de gestión, porque ambos, deben basarse en un plan previamente diseñado que contempla las siguientes dimensiones: objetivo, alcance, orientación, medición, método, interesados, quienes la ejecutan, contenido del informe y objetivo de la evaluación del control interno,

En la auditoría de gestión, como en toda auditoría, se debe conocer y evaluar la vinculación de la organización con el entorno, los recursos, la estabilidad económica y financiera. La medición está implícita en todas sus fases, pues se tiene que medir los procesos propios y de alguna manera, quizás no con un propósito expreso, los de otras empresas para poder compararlos, también se puede agregar, que la auditoría de gestión y sus resultados, se orientan hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las organizaciones que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria y son ejemplos de productividad y posición en el mercado.

Por su lado, el benchmarking al ser un proceso proactivo que busca cambiar las operaciones de manera natural y lograr un desempeño superior que contribuya al logro de los objetivos de la organización, según Spendolini (2005), transita por cinco etapas, las cuales tiene coincidencias de acción con las de la auditoría de gestión, pues debe actuar para obtener, organizar y actualizar información necesaria con la finalidad de alcanzar su objetivo, tal como se puede apreciar en el cuadro que más adelante se presenta ,donde se ilustra

una sinopsis de semejanzas y coincidencias en los distintos aspectos mencionados, entre la auditoría de gestión y el benchmarking.

Complementariedad del Benchmarking y la Auditoría de Gestión

En cuanto a	Benchmarking	Auditoría de Gestión	Complementariedad
Objetivo	Es ahondar en todos los conocimientos del área estudiada, de modo que formación colectiva y experiencia de otros, puedan ser utilizadas por aquellos que deseen mejoras sus propias áreas.	Examen y evaluación que se realiza a una entidad para determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia	Evalúa el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones se puede evaluar el grado de las mismas y obtener útiles elementos de juicio y conocimiento para evaluar a las organizaciones
Alcance	Ilimitado. Puede cubrir todo los procesos, operaciones o actividades que realiza un organismo, entidad o empresa	Ilimitado. Puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza un organismo, entidad o empresa.	Al cubrir todas las operaciones o actividades que realiza un organismo se puede evaluar las mejores prácticas de las organizaciones
Orientación	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente y evaluar las mejores prácticas de las organizaciones que son reconocidas como excelentes con el propósito de compararse	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección el futuro.	Al conocer los procesos de las operaciones de la organización se pueden desarrollar las mejores practicas
Medición	No existen aún criterios de medición de aceptación general	No existen aún criterios de medición de aceptación general.	Permiten el análisis de los proceso de evaluación de gestión.
Método	El método se	El método se	Es adaptable lo que permite

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

	determina de acuerdo al criterio del encargado acorde a la fases del mismo ya que se comparan los productos y /o actividades, la idea es compararse.	determina de acuerdo al criterio del auditor acorde con las fases de auditoría. Pueden adaptarse normas de auditoría financiera generalmente aceptadas.	su aplicabilidad.
Interesados	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo los accionistas y el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo los accionistas y el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.	Los mismos interesados en la gestión.
Quienes Ejecutan	El personal multidisciplinario de control de gestión, Auditoría interna o externa, ya que es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño de excelencia	Contadores públicos y de profesionales de otras disciplinas. con participación del personal de la misma profesión	Los auditores y personal de control de gestión lo que permite su aplicabilidad.
Contenido del Informe	Presenta los hallazgos en una forma ordenada. Establece metas funcionales, convierte dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.	Contiene los hallazgos, conclusiones y recomendaciones constructivas dirigidas a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones	Evalúa y adapta los resultados (comprometernos a cambiar), desarrollar e implementar el plan de acción (incluyendo los aprendizajes) y monitorear los resultados.
Objetivo de la Evaluación del control Interno	Aportar útiles elementos de juicio y conocimiento a las	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia	Al determinar las áreas débiles o críticas aporta elementos de juicio y

	empresas, que les permita identificar cuáles son los enfoques adecuados, de los mejores ejemplos que conduzcan a la optimización de sus estrategias y de sus procesos productivos	ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría.	conocimiento a las empresas, que les permite el establecer las estrategias adecuadas.
--	---	--	---

ASPECTOS METODOLÓGICOS Y HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Por sus características y procedimientos metodológicos la investigación se inscribe en el paradigma cualitativo, al respecto y según Blister (2003), la aproximación cualitativa a un objeto de estudio con las características del que se abordó en la presente investigación, permite analizar en profundidad los significados esenciales que se articulan en la interrelación entre los distintos componentes del objeto, e incluso entre el objeto y el sujeto, lo que concreta su manifestación.

En cuanto al tipo y diseño, es de campo, por cuanto para obtener la información, se entró en contacto directo con los informantes calificados, que actuaron como actores en la manifestación del fenómeno, al respecto Ryan (2004) señala que en las ciencias sociales, trabajo de campo normalmente significa el estudio de prácticas sociales en el campo de actividad en las que ocurren.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

Además, por otras condicionantes, la investigación se inscribe en el ámbito de un estudio de casos múltiples, monográfico documental y de campo, con naturaleza descriptivo en atención a lo planteado por Herrera, (2004).

La validez de la información obtenida, se apoya en las cualidades de los informantes clave, los cuales tal como lo indica Canales (2006), son aquellos que poseen conocimiento de la realidad que se estudia. La selección de informantes se hizo en atención a lo expresado por Baillard (2002), desde este punto de vista, se seleccionaron intencionalmente siete (07) informantes claves de las unidades de Auditoría Interna y Secretarías Generales de las universidades estudiadas, son personas altamente calificadas, con preparación académica, técnica y experiencia acorde con el cargo que desempeñan en las unidades de Auditoría Interna y Secretaría Generales.

Como técnica, se aplicó la entrevista semi-estructurada y a profundidad; la cual según Martínez (2006), permite a los informantes claves manifestar la valoración de sus actuaciones como protagonistas de la expresión del fenómeno que se estudia.

Para el análisis de los datos se empleó el método de la teoría fundamentada desarrollada por Glaser y Strauss (citados en Giraldo-2011), en la cual se parte de la categorización u ordenamiento y análisis de los datos, así como la comparación con los resultados de

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

investigaciones existentes, sobre la temática objeto de estudio.

La investigación permitió descubrir que el benchmarking puede ser una herramienta que ayude a mejorar los aspectos operacionales de las universidades, de tal forma que puedan alcanzar elevados niveles de competitividad y reconocimiento, sobre la base de calidad, economía y productividad.

En el mismo orden de ideas, los postulados teóricos del benchmarking, tienen grados importantes de complementariedad con los de la auditoría de gestión, para lo cual prevalecen los principios de eficiencia, eficacia y economía. Son esencias de ambas categorías las metas y objetivos fijados, los recursos humanos, financieros y materiales empleados, la organización y coordinación de dichos recursos, los controles establecidos para determinar las debilidades y proponer mejoras. Así como la determinación de las causas de desvíos y proposición de correcciones, fijar el origen de los problemas y proponer soluciones.

En cuanto a las dimensiones metodológicas del Benchmarking y la auditoría de gestión, la investigación puso de manifiesto que ambos integran principios y métodos de evaluación, economía, ingeniería, informática y matemáticas aplicadas que identifican necesidades y oportunidades donde se planifican, diseñan, desarrollan e implantan soluciones. Constituye un proceso de gestión con actividades de investigación y de la transferencia de sus resultados a las unidades

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

productivas.

Tanto la auditoría de gestión como el Benchmarking, en sus dimensiones teóricas, son conocidos por las unidades de Secretaría General y Auditoría Interna, pero su aplicación, a pesar de ser más frecuente la auditoría de gestión, aun no está consolidada. En las universidades estudiadas se han comenzado a dar los primeros pasos hacia la aplicación del Benchmarking como herramienta de auditoría de gestión, lo que les permitiría comparar su gestión con otras distintas universidades, con la intención de construir niveles de excelencia en el ejercicio de las funciones institucionales.

Un aspecto importante lo constituye el que el personal de las Secretarías es incorporado a las actividades de planificación, control y gestión. Para quienes las instituciones estudiadas tienen contemplado proyectos de capacitación mediante talleres en torno a la auditoría de gestión y el Benchmarking.

Finalmente puede señalarse que las Secretarías Generales han ido creando las condiciones técnicas y procedimentales que facilitan y promueven la utilización asociada de la auditoría de gestión y el Benchmarking en el contexto de la estrategia de gestión

BIBLIOGRAFÍA.

Asamblea Constituyente. (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

Asamblea Nacional (2010) **Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela no. 6.013 extraordinario del 23 de diciembre de 2010.

Bender, Bouler y Kelly (1994).. **Benchmarking for Competitive Advantage**. London: Pitman Publidshing

Blister, John. (2003).. **"An Approach to Cualitative researches"**. UCLA California, USA.

Canales, M (2006) **Metodología de la Investigación Social**. LOM ediciones. Santiago de Chile

Castellanos Oscar. (2001). **Aprendizaje Organizacional Benchmarking** disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas> Consulta marzo 2010

Congreso de la República de Venezuela. (1970). Decreto 1429 del 8 de septiembre de 1970, Ley de Universidades

Contraloría General de la República de Venezuela (1999). Metodología para la Auditoría de Gestión. Cuadernos de Auditoría Nro.3

Estupiñán, R.(2006) **Administración o Gestión de Riesgos E R M y la Auditoría interna**. Ecoe Ediciones -2006

Giraldo, M (2011) **Abordaje de la Investigación Cualitativa a través de la Teoría Fundamentada en los Datos, Ingeniería Industrial Nuevas Tendencias**, Año 4, Volumen II, Nro. 6. Disponible en <http://servicio.bc.uc.edu.ve> (Consulta Julio 2012)

Herrera (2004). **Hacia una Nueva Epistemológica Centrada en el Autodesarrollo, como Estrategia para la Formación del Hombre**. Tesis Doctoral, Universidad Santa María, Caracas

Karllöf y Östblom. (1999). El **benchmarking**. Disponible Página Web en línea. <http://www.consultoria.com.mx/TBenchmarking.htm>.

Kearns (2001). **Benchmarking: Why allocate time for benchmarking**, pag. 24. Bogotá Colombia: Grupo Editorial Norma, S.A.

Martínez, M (2006) **La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual)**. revista IIPSI. Facultad de Psicología-UNMSM-vol. 9 Nro 1. Disponible en Dialnet.unirrioja.es (consulta en julio 2012)

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Aurora Goyo, Carlos Figueredo, Elita Méndez, Edgar Chirinos, Eduarda Rivero 2012)

BENCHMARKING AND MANAGEMENT AUDIT AT GENERAL SECRETARIES OF UNIVERSITIES

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 4- 25

Marun, Robles y Villaseñor, (2004) **Benchmarking en Áreas y Procesos Académicos**. Biblioteca de la Educación Superior. ANUIES. Universidad de Guadalajara. México

Ryan B. (2004) **Metodología de la investigaron en finanzas y contabilidad** Impresión Grafos Arte, ISBN España.

Spendolini, M. (2005) **Benchmarking**. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia

Watson, J. (1992). **Benchmarking Evaluación Externa por Parte de Expertos Calificados. Publicación** Bristih Chambero & Commerce Yearbook