



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención Finanzas



**PROCESO DE PLANIFICACION FINANCIERA Y CONTROL A LA
GESTIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL DENTRO DE LA INDUSTRIA
PETROLERA.
CASO: DISTRITO SOCIAL EL PALITO**

Autor: Manuel E. Viera L.

Valencia, Marzo 2012



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Trinidad Marina Rosales Sánchez, titular de la cédula de identidad N° 12.235.754, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: “PROCESO DE PLANIFICACION FINANCIERA Y CONTROL A LA GESTIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL DENTRO DE LA INDUSTRIA PETROLERA, CASO: DISTRITO SOCIAL EL PALITO” Presentado por el ciudadano Manuel Enrique Viera Lucena, Titular de la cédula de identidad N° 15.711.7400, para optar al título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA MENCIÓN FINANZAS, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 30 días del mes de Marzo del año dos mil doces.

Firma

C.I: 12.235.754

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe Manuel E. Viera L, C.I N° 15.711.400, hace constar que es la autor del trabajo Especial de Grado titulado: **PROCESO DE PLANIFICACION FINANCIERA Y CONTROL A LA GESTIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL DENTRO DE LA INDUSTRIA PETROLERA, CASO: DISTRITO SOCIAL EL PALITO** el cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del asesor de dicho trabajo, Trinidad Rosales, C.I N°. 12.235.754

En tal sentido, manifiesto la originalidad de la Conceptualización del trabajo, interpretación de datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto de dicho trabajo.

En la ciudad de Valencia, a los treinta días del mes de Marzo del dos mil doces.

Manuel Viera
C.I N° 15.711.400

PÁGINAS	
PRELIMINARES	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	
APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO	
El Problema	8
Objetivos de la Investigación	13
Justificación	15
Alcance	16
CAPÍTULO II	
REFERENCIAL TEÓRICO QUE SUSTENTA LA	
INVESTIGACIÓN	
Antecedentes de la Investigación	17
Bases Teóricas	20
Bases Legales	65
CAPÍTULO III	
ORIENTACIÓN METODOLÓGICA	
Naturaleza de la Investigación	71
Diseño de la Investigación	71
Población y Muestra	72
Técnicas de Recolección de Datos	74
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
Presentación de los Resultados	76
CAPÍTULO V	
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN DE RESULTADOS	
Conclusiones	96
Recomendaciones	98
REFERENCIAS	99
ANEXOS	101

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

RESUMEN

**PROCESO DE PLANIFICACION FINANCIERA Y CONTROL A LA
GESTIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL DENTRO DE LA INDUSTRIA
PETROLERA,
CASO: DISTRITO SOCIAL EL PALITO**

Autora: Manuel E. Viera L.
Valencia, Marzo 2012

La presente investigación se desarrolló en la Refinería El Palito, ubicada en Puerto Cabello, Estado Carabobo, Venezuela, la cual ha implementado la Gerencia de Desarrollo Social para estar a la par de las exigencias del nuevo marco político que impera en el mencionado país en función de contribuir con el desarrollo de la economía social, sin embargo, dificultades financieras obstaculizan las actividades de planificación, ejecución y seguimiento de proyectos, desviando los objetivos sociales planteados, por lo que se desarrolla esta investigación con la finalidad de evaluar estos procesos en base a la nueva Gerencia Social. En cuanto a la metodología utilizada, se determinó que la investigación pertenece a los estudios tipo de campo, con diseño descriptivo, en la cual se mencionan la observación documental y una entrevista como instrumentos de recolección de información, ésta última se aplica a una población finita conformada por treinta y ocho (38) personas que laboran en la Gerencia de Desarrollo Social, incluyendo el gerente, encargados de realizar los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de proyectos de dicha organización, cuyos resultados se presentaron mediante la técnica del análisis a fin de interpretar cada ítem planteado y la situación real de los procedimientos de planificación, ejecución y seguimiento de proyectos en la Refinería El Palito a fin de establecer la Gerencia Social, posteriormente se desarrolla el modelo propuesto siguiendo los parámetros de análisis interno y externo de la situación expuesta y finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Gerencia de Desarrollo Social, Responsabilidad Social Empresarial, valores y principios éticos de la gerencia, funciones del gerente social, finanzas, planificación financiera.

INTRODUCCIÓN

Venezuela está pasando hoy en día, y a partir del año 1999, en un proceso de profundos cambios políticos y sociales, los cuales dirigen al país hacia el desarrollo económico, político y social. En este contexto, se suscitan cambios en algunos casos radicales, como fusiones de entes ministeriales, creación de nuevos entes, reestructuración y transferencia de competencias a múltiples organismos tanto existentes como recién creados, es por ello que existe la necesidad de lograr una transformación organizacional de las empresas, en primer lugar, del Estado, bien sea petroleras, productoras de bienes de consumo, textiles, entre otras, de capitalistas a empresas de carácter social, cuyo objetivo no es otro sino el de lograr el bienestar de los trabajadores y la comunidad en función de la responsabilidad social empresarial.

Sin embargo, la premura en la creación de estas empresas de carácter social ha ocasionado debilidades en cuanto a la planificación financiera de la nueva Gerencia de Desarrollo Social, lo que permitirá determinar las debilidades en función de mejorar los procesos de estas empresas para el apoyo comunitario. Con base en estas apreciaciones se desarrolla una investigación con miras a proponer un Proceso de Planificación Financiera y Control a la Gestión de la Gerencia Social de la Industria Petrolera, con la finalidad de mejorar el control previo y el cumplimiento de las normas en la referida institución.

Por consiguiente, se desarrollan los siguientes aspectos en función de describir una situación similar planteada en la Refinería El Palito:

Capítulo I, Aproximación al Objeto de Estudio: Aquí se describe la contextualización del objeto de estudio, el problema, la formulación del problema, los objetivos general y específicos y la justificación.

Capítulo II, Referencial Teórico que sustenta la Investigación: Este capítulo

se compone de los antecedentes de la investigación, sustento teórico y la definición de términos básicos.

Capítulo III, Orientación metodológica: Aquí se determina el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, los métodos y técnica de recolección de la información, análisis y presentación de resultados, el cronograma de trabajo y la operacionalización de las variables.

Capítulo IV, Análisis y Presentación de los Resultados: Desarrollo de los objetivos específicos de la investigación.

Capítulo V, Conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones de hoy se enfrentan continuamente a diversos cambios, políticos, sociales y tecnológicos, los cuales plantean una perspectiva de transformación de las organizaciones, por cuanto se hace imperiosa la necesidad de adoptar nuevas tendencias administrativas, siendo éstas factores clave en la gestión organizacional para conseguir las ventajas competitivas anheladas por estas instituciones.

Como consecuencia de lo expuesto, actualmente los procesos de gestión han adquirido una vital relevancia, por cuanto representa la forma de conducción de los organismos del país, y por ende, la puesta en marcha de los procesos para el desarrollo de todos los recursos institucionales, tal como fue visualizado por Chiavenato (1999), cuando expresa que, “es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización o empresa requiere tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, la conducción de personas, y la evaluación del desempeño dirigidos a objetivos previamente determinados” (p. 4).

A partir de estas apreciaciones, queda de manifiesto que las funciones de la administración juegan un rol importante ante la sociedad, que trasciende el hecho administrativo, y permea a las demás áreas del conocimiento, por cuanto, a través de la buena ejecución de los cuatro elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) es posible alcanzar eficientemente los objetivos trazados en la organización.

En este sentido, se puede afirmar que la función preponderante dentro de esta investigación, se encuentra implícita en el proceso administrativo, específicamente en la planificación financiera y control, el cual según lo señala Terry (1997), “es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y, si es

necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planteado” (p. 395).

En Venezuela, son recientes los esfuerzos que se han realizado en función de promover la planificación financiera y control de la economía social, a partir del año 1999, el Gobierno Bolivariano decidió impulsar las organizaciones cooperativas en búsqueda de avanzar en el desarrollo nacional y regional de la nación, lo cual se establece claramente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, específicamente en su artículo 70, en donde se garantiza el derecho de la población a la participación y protagonismo en ejercicio de su soberanía en el ámbito económico dándole especial interés la formación y consolidación de las organizaciones cooperativas en todas sus formas.

En tal sentido el Estado tiene como meta fundamental cancelar la deuda social, por lo que crea una nueva arquitectura social orientada a la transformación de las instituciones para adaptarlas al cumplimiento de las metas. En definitiva, se puede decir que la transformación social aplicada actualmente en Venezuela viene dada por una nueva relación de responsabilidad entre el Estado y la Sociedad a diferencia de la fórmula neoliberal aplicada en el pasado en donde se incluye al mercado y la sociedad civil, restándole participación al Estado. Actualmente, la gerencia social venezolana está en la tarea de fomentar una sociedad protagónica cuya base sea la participación de la comunidad organizada.

Al respecto, surge el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo Social (PES) en donde se plantea la búsqueda del equilibrio social en base a tres estrategias: garantizar el disfrute de los derechos sociales en forma universal y equitativa, promover la discusión sobre la distribución equitativa del ingreso y la riqueza, fortalecer la participación social y el derecho del poder ciudadano en el espacio público de decisión; todo esto en función de dar impulso al nuevo cooperativismo venezolano, permitiendo la incorporación de los sectores más deprimidos al desarrollo económico y social del país.

En dicho esfuerzo del Gobierno para lograr la economía social en el mediano plazo, como lo establece la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo N° 2:

“Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.”

PDVSA recibe lineamientos del Ejecutivo nacional a través del Ministerio de Energía y Petróleo y en reunión de Junta Directiva N° 2005 – 08 celebrada el 24 de marzo de 2005 donde se establece que “todos los Gerentes y supervisores de los diferentes negocios y filiales de Petróleos de Venezuela deberán de manera firme apoyar al máximo el desarrollo de las actividades y proyectos sociales”, por lo que para canalizar estas actividades surge la nueva Gerencia de Desarrollo Social que se encarga de promover en la sociedad, en concordancia con los lineamientos de la Nación y del Estado, condiciones Sociales que contribuyan al Bienestar de vida de la Población, mediante la formulación y ejecución de Proyectos y el Desarrollo de Capacidades Humanas, Sociales y Productivas desde la Identidad Comunitaria, el cual, debido a la premura con que se ha iniciado este proyecto, nace sin planificación, control y carece de normas internas que obstaculiza no solo la organización y coordinación de las actividades a llevar a cabo en el área financiera, sino que desvían los objetivos por lo cual fueron creadas estas organizaciones de carácter social.

En este contexto, la Gerencia de Desarrollo Social de Refinería el Palito, como Institución coordinadora, se identifica con los planes y lineamientos que incorporen e implementen las innovaciones y cambios en pro del mejoramiento de los procesos, procedimientos y métodos de trabajo que allí se ejecuten.

Pero de igual forma, como es ya conocido, en la administración pública se pueden presentar desviaciones por la forma en que se gerencia y se toman

decisiones para el logro de la labor a la que la institución está llamada, lo cual puede ser producto de las acciones y omisiones en que han incurrido los que han tenido la responsabilidad de ejecutarla.

En tal sentido, Ribas (1996), afirma que el estado actual del país ha llevado al nuevo gerente a

Dotarse de elementos técnicos para poder adecuar la institución a los cambios acelerados que sufren las organizaciones, es por eso que los viejos paradigmas deben renovarse y actualizarse en el presente, en cualquier institución pública o privada, de lo contrario el resultado del proceso será ineficiente y causaría descontento y por ende la calidad se vería afectada en todos los aspectos. (p. 32)

De lo anterior se desprende que la ineficiencia de la administración pública venezolana, incluyendo la administración y supervisión, según Cova, y Hannott (1988), “están directamente relacionada con los procesos, es decir con la gestión de los gerentes”. En este sentido, los autores señalados destacan las siguientes situaciones:

1. La presencia de una gerencia cuyo elemento común es la imprevisión, como resultado una gerencia por crisis y por espasmos. Es decir, que la gestión se caracteriza por el intento permanente de responder a acontecimientos o estímulos exteriores a los programas en marcha.

2. La existencia de un mimetismo administrativo, en otras palabras, la tendencia a convertirse en usuarios finales de “cajas negras” rotuladas como sistema de información, de administración de personal, organización y métodos gerenciales, entre otros, tratando de forzar su adaptación a problemas cuya naturaleza requiere un tratamiento específico basado en recetas locales.

3. La carencia de sistemas de controles efectivos sobre la actuación de la administración pública y de sus funciones lo cual puede flexibilizar las expectativas en el logro de los objetivos institucionales.

4. La rigidez y el excesivo papeleo en las organizaciones burocráticas que operan en el marco permanente de la rutina y de la lentitud.

5. La existencia de una atrofia decisional que no va mas allá de lo obvio. No es capaz de generar nuevas alternativas que presenten riegos al status quo. Por ende, la posibilidad para la participación y la creatividad están reducidas a cero. Esta atrofia en la toma de decisiones genera un simplismo estratégico caracterizado por una capacidad de respuesta elemental, dado el carácter ritual y repetitivo de las acciones.

Cabe señalarse que muchos de los problemas descritos, que se observan en el Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería el Palito, donde se ha venido evidenciando que el proceso de planificación y control financiero no es el más idóneo, por cuanto es muy notoria la deficiencia en términos de cantidad de tiempo que se necesita para desarrollar los procesos, repercutiendo esto en forma negativa en el control del gestión financiera, traduciéndose así, en una desventaja para el mismo.

Además, es importante mencionar que en el proceso de gestión financiera se suscitan frecuentemente irregularidades en el seguimiento de los canales regulares previstos, lo cual queda en evidencia al obviar aspectos esenciales en la tramitación, como es el caso del Control Previo; se ha convertido en una práctica por demás contraproducente, obviar este paso fundamental dentro del proceso de gestión financiera, lo cual pudiera constituirse en un aspecto incluso lesivo al Patrimonio Público, pues podría dar pie a la discrecionalidad de funcionarios y a la incursión en ilícitos. A esto se le suma una situación no menos preocupante, al no tener un tiempo predeterminado para llevar a cabo la tramitación de pagos, los beneficiarios se ven afectados al tener que asistir a la Institución de manera recurrente; los usuarios afectados al no poder trasladarse continuamente a la organización, generan retrasos en la gestión, lo que afecta notablemente a los entes involucrados.

Lo antes descrito, evidencia una clara necesidad de implementar un proceso de Planificación Financiero y control de gestión previo para cumplimiento de las normas, ante la incongruencia existente entre el deber ser y la situación actual.

-¿Cómo es el actual proceso de control y Planificación financiero de Gerencia de Desarrollo Social de Refinería el Palito?

- ¿Qué debilidades tendrá la Refinería El Palito en cuanto a los procesos de planificación, ejecución y organización financiera de los proyectos Sociales?

- ¿De que manera se podrá optimizar la planificación financiera de la gerencia de desarrollo Social basado en los proyectos comunitarios de la Refinería El Palito?

- ¿Cuáles serán los lineamientos a tomar en cuenta para mejorar los procesos de planificación, ejecución y organización de proyectos comunitarios?

- ¿Cómo se podrá implementar la nueva Gerencia de Desarrollo Social en los procesos de planificación financiera para el desarrollo de proyectos comunitarios de la Refinería El Palito?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseño de un proceso de planificación financiero y control de gestión a la gerencia social dentro de la industria petrolera, caso distrito social el palito.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el proceso de Planificación Financiera llevado a cabo actualmente en la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería El Palito.
- Caracterizar los aspectos normativos que regulan los procesos de planificación financiero y control aplicado en otras instituciones.
- Comparar la Planificación Financiera actual con los lineamientos de un Modelo aplicado en otras instituciones.
- Diseñar un proceso de Planificación Financiera para la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería el Palito.

Justificación

Uno de los factores básicos de la calidad de la administración pública, es la calidad de la administración, concretamente la que cumplen las unidades operativas como son el equipo humano de las instituciones públicas; por lo que se justifica investigar para obtener información de la realidad sobre la ejecución de la gestión en el ámbito institucional en la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería el Palito.

En este sentido, la investigación está orientada a generar información acerca de cómo se administra, planifica y controla los procesos financieros de la institución; si hay imprevisión, si hay carencia de planificación del sistema de supervisión y de controles efectivos sobre la actuación de la gestión financiera institucional.

De igual manera, busca dar una base sólida al investigador a través del estudio de las nuevas tendencias administrativas para proponer un proceso planificación y control de gestión financiera y el consecuente cumplimiento de las normas, requiriendo así contar con acciones encaminadas al eficiente manejo de los procesos, para el logro de los objetivos propuesto por dicha institución.

Como bien lo señala Chiavenato (1999), “la eficiencia se refiere a los medios de los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos sobre la manera en que deben hacerse las cosas en las organizaciones, con el fin de que los recursos sean adecuadamente utilizados” (p. 12).

Igualmente, la información y el conocimiento que proporcione este estudio, tendrá vigencia y gran relevancia para la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería el Palito, Distrito Social el Palito.

Por lo tanto, este trabajo contribuirá, con conocimiento, para orientar un proceso de planificación y control previo, acordes con la nueva visión organizacional que se ha venido implementando en los últimos años.

De igual manera, este estudio permitirá a otros investigadores profundizar sobre el tema planteado, por cuanto representa un aporte teórico-documental para el desarrollo de venideras investigaciones.

Alcance de la Investigación

El enfoque de esta investigación radica en alcanzar el objetivo planteado, el cual es el proponer un proceso d planificación financiero y de control de gestión previo para el cumplimiento de las normas, sabiendo que la optimización del proceso consiste en mejorar el control previo, obteniendo así, la eficacia del control administrativo.

En este orden de ideas, el alcance dentro del área del conocimiento de la temática tratada esta definida por la administración del ente, y las funciones administrativas de control de gestión financiera que se cumplen en la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería el Palito.

En relación al aspecto geográfico, la investigación se circunscribe al Distrito Social el Palito, en el Estado Carabobo, sede de la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA.

En lo que se corresponde con los aspectos de orden metodológico, la investigación aborda el estudio hasta una fase proyectiva, apoyada en una fase analítica y descriptiva, por cuanto se pretende que en este estudio se examine el proceso de Gestión Financiera de la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería el Palito, a través de la observación directa del investigador para recabar información necesaria para dicha investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Luego de formulado el problema y los objetivos de la investigación, se presentan a continuación los antecedentes, las bases teóricas así como también que sustentan y especifican las variables de estudio.

Ortiz, (2006), desarrolló en el seno de la Universidad Católica Andrés Bello, un *Programa de Modernización de la Administración con base en la Auditoría Administrativa de una Unidad Ejecutora: Proyecto Capacidad de Gerencia del Poder Judicial*, donde este componente financia asistencia técnica para la elaboración de una propuesta de reforma de estructura de toma de decisiones, teniendo como eje la separación de las funciones administrativas de las jurisdiccionales, incluyendo un análisis de la eficacia de la existencia de comisiones de magistrados para la toma de decisiones de carácter administrativo, así como la ambientación y búsqueda de consensos para la aprobación de los cambios de estructura.

En el mismo se especifica el diseño e implantación de una nueva estructura organizacional, que incluya las áreas de planificación, dirección ejecutiva, ejecución presupuestaria, administración de recursos humanos, físicos y financieros, distribución de tareas por materia y por zona geográfica. Se introduce igualmente un elemento interesante como es la elaboración de nuevos perfiles de personal gerencial en el Poder Judicial como producto de la reestructuración que se viene

implementando, sin dejar de un lado, la incorporación de la capacidad de manejo de procesos de cambio en el aparato gerencial.

Otro factor que se observa, dentro la proposición es el desarrollo e instalación de sistemas de información para la toma de decisiones en materia administrativa y jurisdiccional (Observatorio Judicial), incluyendo equipamiento.

Dentro de este marco, también se tiene la elaboración de una política de género para el Poder Judicial, la ambientación de las propuestas para su aprobación y el desarrollo de sistemas de información para las labores de coordinación, seguimiento, monitoreo y evaluación de las actividades de servicio y género en el Poder Judicial, de parte de la Secretaría Técnica de la Comisión de Género, incluyendo la dotación de equipo.

Por su parte, Camacho, Hurtado y Rangel (2004), realizaron una investigación titulada “Análisis del balance social como herramienta evaluadora del rendimiento de las organizaciones en su responsabilidad social”, en donde se plantea como problemática a evaluar la necesidad de incentivar una nueva transformación y modernización de las empresas hacia el desarrollo económico y social para responder a las necesidades de la sociedad tomando en cuenta a sus trabajadores y el entorno donde se desenvuelve en búsqueda de una mayor competitividad.

La metodología estuvo enmarcada bajo los lineamientos de estudio documental con modalidad descriptiva utilizando como instrumentos de recolección de datos las técnicas de observación, análisis y síntesis de la información, como conclusión, los autores mencionan la importancia de alentar a los profesionales de contaduría y administración en la practica de la gerencia social en sus posteriores desempeños laborales.

Asimismo, Entre los trabajos consultados como antecedentes, cabe destacar el realizado por Barandica (2005) quien llevo a cabo una investigación titulada” La responsabilidad social de las instituciones financieras como guía para mantener y mejorar el desarrollo sostenible en Venezuela, caso: agencias de Banesco Banco Universal ubicadas en el estado Aragua” cuyo planteamiento del problema se expone el propósito de analizar la influencia de la responsabilidad social empresarial sobre el desarrollo sostenible del país en función de elevar la competitividad de las empresas mediante los niveles de contribución con la sociedad.

La metodología utilizada en este estudio fue la denominada de campo, descriptivo con apoyo documental y como instrumentos de recolección de datos se implementaron las técnicas de observación, la entrevista y la encuesta. Las conclusiones obtenidas demostraron que la institución en estudio estaba en vía de ser socialmente responsable lo que le ha traído beneficios económicos y de ejemplo ante la competencia.

Por otro lado, Rodríguez y Rojas (2001), realiza un estudio el cual lleva por título “El balance social como herramienta para la toma de decisiones en beneficio de la pequeña y mediana industria y su entorno donde se desarrollan”, en cuyo planteamiento del problema se menciona la necesidad de determinar en que medida se aplica el balance social en estas empresas dentro del balance general y si verdaderamente contribuye a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y del entorno de estas empresas.

En cuanto a la metodología, la investigación estuvo enmarcada bajo el método exploratorio – descriptivo, aplicándose cuestionarios, una observación directa y entrevistas como instrumentos de recolección de información. En la conclusión se afirma que el grado de responsabilidad social por parte de las empresas estudiadas es relativamente bajo, por lo que no se utiliza el informe de Balance Social en donde se

debe reflejar la inversión social y en consecuencia las erogaciones por este concepto, en este rubro simplemente las llevan a gastos.

Los aportes obtenidos para la presente investigación por parte de todos estos antecedentes consistió, en primer lugar, en conocer como se desarrollaron metodológicamente para así elegir un método que más le convenga al estilo del presente trabajo, el cual se señala posteriormente en el capítulo destinado para ello, en segundo lugar, se pudo conocer la importancia de crear una planificación financiera, coherente que determine los pasos a seguir para lograr la eficiencia del proceso.

Bases Teóricas

En esta parte, se desarrollarán las bases teóricas que apoyan y dan sustento a la presente investigación, como son las relacionadas con:

Nombre: Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería el Palito.

Dirección: Petróleos de Venezuela S. A., carretera nacional Morón Coro, Refinería el Palito, Estado Carabobo.

Visión

Convertir al Distrito Social el Palito en el ente ejecutor de las políticas de la Industria Petrolera Nacional para el desarrollo sustentable y sostenible de los Territorios Federales Socialistas, a través del acompañamiento de las comunidades organizadas en el proceso de cogestión Revolucionaria, enmarcado en los valores de la Democracia protagónica, Revolucionaria y Socialista, propiciando la integración latinoamericana y caribeña.

Misión

Impulsar y consolidar el Desarrollo de los Territorios Socialistas, mediante el Ordenamiento Geopolítico, el Fortalecimiento del Poder Comunal Nacional y la Integración Latinoamericana- Caribeña.

Objetivo Estratégico de la Dependencia

Propiciar y Generar condiciones Sociales que contribuyan al Bienestar de vida de la Población, mediante la formulación y ejecución de Proyectos que promueva la Industria Petrolera Nacional para la Organización Social y el Desarrollo de Capacidades Humanas, Sociales y Productivas desde la Identidad Comunitaria, la Equidad Territorial y la preservación de los Derechos Sociales y Ambientales.

Estructura Organizativa

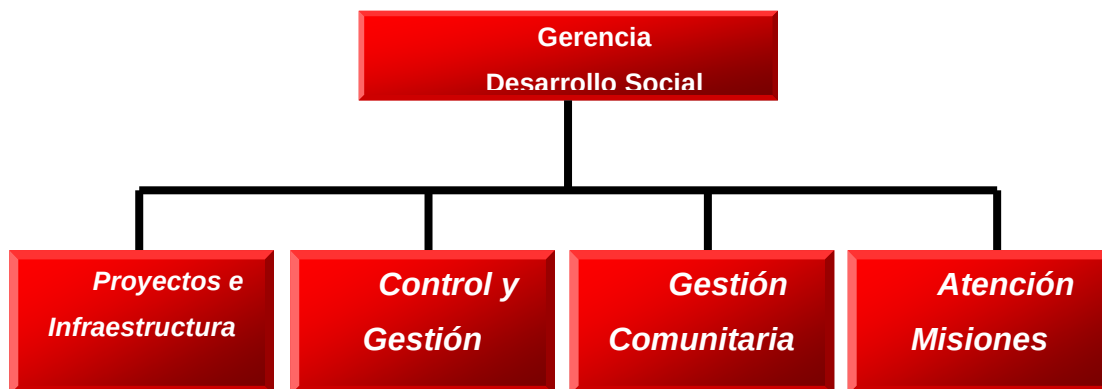


Figura 1. Organigrama Estructural de la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería el Palito.

Fuente: Dirección General Gerencia De Desarrollo Social de la Refinería el Palito (2010)

La Responsabilidad Social Empresarial, consiste en la forma de gestionar la empresa teniendo en cuenta los objetivos económicos de la misma compatibilizándolo con los impactos sociales y medioambientales

Para Deres (2001) la Responsabilidad Social es una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Esto quiere decir que es un interés propio e inteligente de la empresa que produce beneficios a la comunidad y a la propia empresa.

La responsabilidad social no tiene que ver solamente como una forma de realizar trabajos sociales en la comunidad, sino se trata más bien de una estrategia de la empresa, que junto a su gestión de negocios y reflejando sus valores, debe ser tratada como un caso de negocios más.

Las empresas que practican responsabilidad social además obtienen otros beneficios como ser más atractivas para los clientes, para sus empleados y para los inversionistas; razón por la cual son más competitivas y pueden obtener mayores ganancias.

La responsabilidad social empresarial, para ser exitosa, debe involucrar además distintos grupos de interés como los trabajadores, los clientes, el Estado Medio, etc. que trabajando coordinadamente para crear valor, puedan lograr mejores resultados para la comunidad y para la misma empresa. Se puede decir que es la respuesta comercial ante la necesidad de un desarrollo sostenible que proteja el medio ambiente y a las comunidades sin descuidar los temas económicos.

Actualmente la dimensión social es la que inclina la balanza al momento de emitir juicio sobre la calidad de una determinada actividad empresarial, es por ese motivo que la Responsabilidad Social Empresarial es un recurso estratégico para la sobrevivencia de las organizaciones públicas y privadas, convirtiéndose la práctica de

la justicia en una cuestión rentable, siendo la mejor política económica aquella que produce mejores beneficios sociales. Según el autor anterior, para conocer el grado de compromiso de una empresa con la RSE, se pueden evaluar los avances en temas de responsabilidad social en las siguientes cinco áreas:

Valores y Principios Éticos

Se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Esto se conoce como "enfoque de los negocios basado en los valores" y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa, así como en sus Códigos de Ética y de Conducta.

Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo

Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.

Apoyo a la Comunidad

Es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos

u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.

Protección del Medio Ambiente

Es el compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sustentable, abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal.

Esto, que hoy inclusive se encuentra normatizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones.

Marketing Responsable

Se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad. Según Stelling, citado por Díaz (2006), la gerencia social consiste en lograr fomentar una sociedad protagónica cuya base sea la participación de la comunidad organizada, en tal sentido, la Gerencia Social comprende algunas dimensiones contextuales en el plano cultural, político, social en la dirección de las empresas en donde interviene el Estado y la Sociedad.

En teoría, este concepto surge para cancelar la deuda social por medio de una nueva arquitectura social orientada a la transformación de las viejas instituciones para adaptarlas a los requerimientos planteados e implementar otros programas en función del desarrollo económico, cultural y moral de los venezolanos, además de la promoción de los valores superiores como la vida, la libertad, la justicia, la solidaridad, la igualdad, la democracia, la responsabilidad social y la preminencia de los Derechos Humanos, la ética y el pluralismo político.

El gerente social que labora en una empresa con responsabilidad social debe poseer características que determinen su perfil moral y socialista en base a los siguientes roles:

Diseño Organizacional

La teoría situacional se preocupa por el diseño de las organizaciones, sobretodo por la enorme influencia del enfoque de sistemas abiertos. El diseño organizacional refleja la configuración estructural de la organización.

Diseño organizacional (Chiavenato,1999) “se refiere tanto a la distribución como al proceso de distribuir las características estructurales de la empresa para alcanzar o incrementar la eficacia y eficiencia. El diseño es más que el proceso de proyectar, es la estructura misma, es decir, el proyecto resultante de puntos de vistas diferentes”(p.898)

El diseño organizacional es muy complejo, pues muchas organizaciones contienen multitud de cargos: delinearlos es todavía más complicado que acumular una parte de cargo ya delineados.

Las organizaciones son un conjunto complejo de roles, relaciones y responsabilidades más o menos bien entendidas y establecidas, por lo menos momentáneamente. Las organizaciones son diseñadas y rediseñadas atendiendo no

solo a la distribución de las personas, sino también al establecimiento y modificación de la estructura en que las personas desempeñan sus labores.

Los administradores según lo señalado por Páez (1991) tratan de especificar cierta parte del comportamiento de los miembros de la organización asignándoles cargos específicos en la estructura, cargos que definen quién es el jefe, cuáles son los subordinados, la naturaleza de los contactos relacionados con el trabajo con sus colegas inmediatos y laterales en las otras unidades o departamentos (p.526)

El diseño estructural de una organización no es un dato inmutable, sino un conjunto de variables complejas que presentan variadas alternativas para los administradores. El diseño de la estructura básica incluye varios aspectos fundamentales sobre cómo se dividirá el trabajo de la organización, como será asignado a cargos, grupos, departamentos, divisiones, etc; y como se logrará la coordinación necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales generales.

Las elecciones hechas sobre estos aspectos se divulgan por lo regular en organigramas y descripción de cargos. Si se reconoce que el comportamiento de una organización se halla influenciado por un sistema de variables (inputs técnicos, sociales y organizacionales), es obvio que esos documentos formales son sólo un medio de indicar a los individuos cuáles son los comportamientos que se esperan de ellos. Este medio es importante porque los administradores los emplean mucho para definir y comunicar sus expectativas a los demás miembros de la organización.

Evolución de las Organizaciones

El estudio del fenómeno organizacional no se ha mantenido estático, todo lo contrario, ha evolucionado; esta situación ha sido producto de los aportes de diversas disciplinas, así como provenientes de diferentes enfoques, entre estos últimos y de acuerdo al tópico donde hacen énfasis. Hall (1996) indica los siguientes: (a) Racionalización del trabajo, (b) Ambiente físico del trabajo, (c) Ambiente social , (d) Toma de decisiones.

(a) Énfasis en la racionalización del trabajo. Este movimiento se inicia con los estudios de Taylor, a comienzos del siglo, en pleno auge de la revolución industrial y enfatiza la racionalización del trabajo por medio del método científico. Sus ideas se orientaron básicamente, hacia el mejor manejo de las fuerzas de trabajo, mediante el desarrollo de una secuencia lógica y ordenada de los diferentes eventos.

Según Chiavenato (1988), el enfoque de Taylor se basó, fundamentalmente, en el uso de cuidadosos métodos de estudio, pruebas estrictas para la selección de personal calificado, procedimientos para el entrenamiento, cuantificación del trabajo y sobre todo un sistema de pago basado en el rendimiento del trabajador, es decir, logra una mayor productividad del recursos humano mediante la incentivación monetaria. Este enfoque marcó el comienzo de la gerencia moderna y fue ampliamente utilizado en las ciencias físicas y biológicas, como medio para analizar los medios y métodos de la gerencia. Igualmente gran número de investigadores y autores aplicó el método científico para solucionar diversos problemas organizacionales.

(b) Énfasis en el ambiente físico del trabajo: Después del enfoque “Taylorista” surge un nuevo movimiento basado en la idea que las condiciones ambientales directas son los factores más influyentes en la productividad del individuo. Estas concepciones dieron lugar al movimiento que se denominó Teoría Psicológica de la Organización, lo que se debió a la gran importancia que se pensó tenían la temperatura, humedad, iluminación, entre otros, sobre el desempeño humano.

De hecho, expone Schult (1986), los experimentos que se hicieron sobre la productividad de la mano de obra, se manipularon estas variables. No hay duda que estas dimensiones son muy importantes para el trabajo del hombre, pero que se sobre enfatizaron tal y como quedó demostrado en los célebres trabajos de Hawthorne.

(c) Énfasis en el ambiente social: En los experimentos realizados en Hawthorne, dirigidos por Elton Mayo, surge un nuevo movimiento, que concluye que la producción depende principalmente de factores no ambientales, e identifica las relaciones personales y sociales como las variables más importantes para lograr mejorar la producción.

Las ideas de este movimiento sirvieron de base a un nuevo enfoque que se dio a la gerencia durante la década de los cuarenta y enfatizó las relaciones personales y sociales como elementos motivadores de la producción. Estos principios fueron desarrollados y expandidos, y constituyen lo que se conoce hoy como el movimiento de relaciones humanas.

(d) Énfasis en la toma de decisiones: Mientras los seguidores de la corriente de relaciones humanas veían al hombre dentro del ámbito organizacional como ente social y otro meramente económico, un grupo de teóricos contemporáneos lo ven como un ser capaz de resolver problemas y tomar decisiones racionalmente. De acuerdo a la opinión de los autores que defiende esta corriente, como es el caso de Simon (1978), el hombre actúa en función de diversas motivaciones y se decidirá por aquella alternativa que más le satisface.

Igualmente, sostiene Simon y otros autores afines a esta corriente, que el individuo es un ser más complejo de lo que los representantes de la corriente clásica y neoclásica de la administración consideraron, y no es un ente que puede ser fácilmente manipulable, sino que, al contrario, es capaz de adaptarse a diferentes situaciones y evaluar aquellos factores que le permiten decidir racionalmente. El hombre es capaz de utilizar un proceso selectivo entre diferentes alternativas, rechaza factores negativos y maximiza los positivos y así, en forma racional y lógica, decide lo mejor para él.

La organización junto a la sociedad, a través de los años, como lo expone Hall (1996), siguió un proceso evolutivo y pasó de lo anónimo a lo personalizado. Las organizaciones de la sociedad industrial, se formaban en torno a un núcleo de instalaciones mecanizadas de gran escala y con el tiempo dichas organizaciones se volvieron características de la actividad económica. Ello llevó al desarrollo de la “sociedad anónima”.

Sin embargo, cuando los principales componentes de los medios de producción pasan a ser el conocimiento, la experiencia y la sensibilidad propios de la creación de valor-conocimiento, la existencia del proceso productivo depende del individuo, así

que parte de este conocimiento convierte en propiedad común, lo cual también puede ocurrir con otros activos. Consecuentemente las organizaciones de la sociedad del conocimiento dependerán de las personas que constituyan sus medios de producción y serán mucho más fluidas que las organizaciones de la sociedad industrial.

De igual manera, en una organización que depende de la capacidad y el carácter de la personalidad de su recurso humano, esa personalidad central desempeñará un papel relevante. Así como se necesitarán muchos conocimientos y aptitudes específicas, y los méritos de la diversificación serán decisivos en una sociedad del conocimiento, que probablemente posea un entorno social más complejo que el de la sociedad industrial.

Igualmente, es importante señalar que las tendencias recientes en gestión, se apartan de la estructura jerárquica vertical y adoptan un modelo holográfico con flujo de información multidimensional, habrá ciertos límites para la escala en que una organización holográfica pueda operar eficientemente, pues el trabajo de las personas que conforman el núcleo se volverá más multidimensional y polifacético.

Así mismo, la organización en los últimos tiempos, y dado a los cambios y tendencias actuales, ha evolucionado hacia un tipo de organización autocualificante. Denominación que de acuerdo con Hall (1996), describe a aquellas empresas que están involucradas en un proceso de cambio y transformación mediante el aprendizaje. Existen dos líneas complementarias: el enfoque europeo y el enfoque de Estados Unidos.

La aportación europea más consistente es la de John Burgoyne, Mike Pedler y Tom Boydell; que desde 1976 definen “la organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y experimenta en si misma una transformación continua”. En cualquier organización existen tres niveles o grados de aprendizaje efectivo:

Aprendizaje prescriptivo en la que la organización memoriza.

Aprendizaje organizacional, aparece cuando la organización aprende a adaptarse frente a las exigencias ambientales del mercado y del sistema social y político.

Aprendizaje transformacional en la que la organización aprende a desarrollarse.

El enfoque norteamericano está representado por Senge (1992), quien afirma que para que una organización sea una organización que aprende, es necesario que aprenda a aprender. Lograr el dominio de este proceso implica conocer y aplicar cinco disciplinas.

1. El pensamiento sistémico
2. El dominio personal
3. Los modelos mentales
4. La visión compartida
5. El aprendizaje en equipo

Es así como, las organizaciones que aprenden utilizan fundamentalmente el aprendizaje colectivo, el cual requieren el proceso interactivo de todos los integrantes. Las organizaciones que aprenden favorecen una forma de aprender consciente basada en el cuestionamiento sistemático de lo que se está haciendo, cómo se hace, con que propósito y por qué, enfocan el aprendizaje de forma multilateral y variado buscando de manera consciente afrontar paradojas y contradicciones.

El significado básico de organización inteligente, es que se trata de una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. El aprendizaje para la supervivencia, lo que a menudo se llama aprendizaje adaptativo es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta la capacidad creativa.

En resumen, con la evolución de la organización se han incorporado progresivamente diferentes elementos a la misma cuyos aportes que en mayor o menor medida constituyen un enriquecimiento para la organización, han permitido y permiten adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización.

Es oportuno señalar, que si bien es cierto los modelos tradicionales de Taylor y Fayol, el de Mayo entre otros dieron excelentes resultados en el pasado, hoy las nuevas tendencias indican que es necesario un cambio dado la necesidad de incorporarse a un mundo global, que exige ser más productivo, más eficiente y competitivo, pero a la vez también más cooperador y con gran capacidad de aprendizaje e innovación, es por ello que la presente investigación se centrará en el manejo de dichos enfoques, orientado a impulsar los cambios requeridos por la organización.

Por otro lado, es conveniente señalar que existen no pocas diferencias entre la administración pública y privada, en aspectos que van desde los problemas de continuidad de planes y estrategias hasta estilos de liderazgo de la más variada tendencia producto de la permanente rotación de líderes; en tal sentido es conveniente analizar algunos aspectos fundamentales que signan la gestión pública.

La organización y sus recursos

A lo largo de la mayor parte de su existencia, el individuo pertenece a una organización u otra; una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una organización religiosa o civil, un cuerpo de las fuerzas armadas o una empresa. Algunas organizaciones, como el ejército y las grandes corporaciones, tienen una estructura muy formal. Otras, como un equipo de baloncesto de barrio, tienen una estructura más informal. Sin embargo, todas las organizaciones, sean formales o informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar juntas con el propósito una meta común.

En este sentido, es importante señalar algunas definiciones de la organización:

De acuerdo con Chester, citado por Chiavenato (1999), la organización se refiere a “un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas” (p.5)

Así mismo, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), definen la organización como “dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar u una meta o una serie de metas específicas”(p.6)

En virtud de los conceptos anteriores, para efectos de esta investigación, se puede inferir que las organizaciones son unidades sociales, deliberadamente constituidas para lograr objetivos específicos, entendidos estos últimos, como las metas que pretende alcanzar la organización.

Dentro del mismo contexto, Tesón, citado por la Universidad Nacional Abierta (1998), indica que las organizaciones siempre se caracterizan por:

1. La división del trabajo, aceptación táctica de la autoridad y formalización de las comunicaciones, todo lo cual no es logro de la casualidad, sino que ha sido deliberadamente planeado para lograr fines específicos.

2. La presencia de centros de autoridad que coordinan los esfuerzos los dirigen hacia sus fines.

3. Sustitución de personal; es decir, que las personas que no se satisfacen pueden ser removidas y sus tareas asignadas a otras. La organización puede también, cambiar a su personal mediante el traslado y la promoción.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o métodos para alcanzar las metas, es decir, un plan. El plan puede referirse al ejercicio de las habilidades para un juego, a ensayar cierto número de veces antes de cada actuación, o a fabricar y anunciar un producto. Sea como fuere, sin un plan de lo que debe hacer una organización, ninguna podrá ser efectiva.

En este sentido, los recursos son cualquier factor de producción, como el capital o el trabajo, que contribuye a la producción de los bienes y servicios de la organización.

Los recursos, de acuerdo con Bustillos (1995), están constituidos por cualquier propiedad que tiene la organización, tanto tangible como intangible. Los tangibles están conformados por bienes concretos, como: Maquinaria, terrenos, edificios y dinero. Los intangibles comprenden recursos que son propiedad de la organización y que tienen tanto valor como cualquier otro bien. Como ejemplo pueden citarse los derechos de propiedad sobre el negocio, el derecho de la marca de un producto, el derecho de punto y el crédito o reputación que pueda tener un negocio, los conocimientos acumulados, la calidad de gerencia y otros.

De acuerdo con el uso que les dé la organización, los recursos se pueden clasificar en recursos específicos y recursos generales. Los recursos específicos en palabras de Becker y Gordon (1996), “son aquellos que ya han sido almacenados para un uso particular”(p.24); mientras que los recursos generales, o no específicos, de acuerdo con el autor citado, son aquellos que están a disposición de la organización, pero a los cuales no se les ha asignado un uso determinado. Por “almacenados” se entiende que ya forman parte de la organización; a “disposición” quiere decir que la organización los puede obtener para un servicio.

Cualquier recurso que puede ser obtenido por la organización, y sin asignación a un programa específico, se denomina recurso de tipo general. Por el contrario, cualquier recurso almacenado por la organización con el fin de ser modificado, consumido o utilizado en un programa en particular, es un recurso específico.

El dinero es un recurso de tipo general que la organización tiene a su disposición para utilizarlo en sus diferentes actividades. A medida que el dinero se va asignando para actividades y programas concretos, se va convirtiendo en recurso específico, en otras palabras, su uso ha sido especificado.

Por su parte, el recurso humano es un recurso específico, ya que normalmente el individuo es contratado para realizar actividades ya determinadas. El producto de su labor (el trabajo), por lo general, ya ha sido asignado a un programa concreto con un objetivo explícito a lograr. Sin embargo, en algunas oportunidades puede ser

considerado como recurso general si la organización lo mantiene en reserva para un uso futuro, sin señalarle una función específica.

Como se evidencia, la organización, sea formal e informal, requiere de recursos de tipo general o específico para el desarrollo de sus actividades; lo que le permitirá la producción y el comercio de bienes y/o servicios. En este sentido, y haciendo referencia a los recursos humanos, se hace necesario analizar aspectos relacionados con la gestión de este recurso.

Control de Gestión

El control es una parte que comprende un punto fundamental para las etapas de los procesos administrativos; de él depende que la planeación, organización y dirección se manipulen de las formas correctas y así evitar fallas.

En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2001), fundamenta mejor esta afirmación diciendo que: “un buen control debe atender a dos requisitos fundamentales” (p. 72) primero va dirigido a la corrección de fallas o errores, en vista de que el control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección y segundo se dirige a la prevención de fallas o errores futuros, debido a que el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros ya sean de planeación, organización o dirección. En la medida que se utilice un control idóneo este ayuda a la corrección de fallas actuales y previsión de las futuras.

En este mismo contexto, los objetivos claves que contiene el control, no sólo esta en precisar y proyectar los resultados deseados, de acuerdo a la importancia de que estos tenga, sino que también ayuda a prever tendencias, necesidades posibles y cambios en sectores como mercados, productos, recursos, instalaciones, políticos y otros. Cabe destacar, que el control reconoce de manera inequívoca todas las unidades administrativas, por lo tanto, lo que respecta a delegar funciones, responsabilidades y autoridad, esta intrínsecamente relacionado con el mismo.

Podríamos decir entonces, que el control es la parte final de las etapas de la administración, pero a su vez, verifica las actividades en cada etapa, con la finalidad de asegurar que dichas actividades vayan de acuerdo a lo planeado.

Para profundizar un poco, Barriere (citado en Pacheco, 2004), propone que “gestión de una empresa es el conjunto de los procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa” (p. 25).

En este mismo orden y dirección, Dupuy (1992), da su definición de gestión como “el conjunto de las actividades de decisión que tienen lugar dentro de una empresa” (p. 3), es decir todas las interacciones que generen una decisión dentro de una empresa forma parte de la gestión de la misma.

Por ello existen diferentes tipos de gestión, entre ellas puede resaltar la existencia de la gestión de activos, cuyo enfoque contiene la manipulación de un grupo o partes de una organización, bien sea tangibles o intangibles, para poder alcanzar los objetivos previamente definidos.

También se encuentra, la gestión de configuración, que es la unión de las aplicaciones tecnológicas en la elaboración de productos junto con los principios de gestión, los cuales muestran requerimientos muy específicos.

Se observa, la gestión de personal que consiste en el estudio de la utilización de los recursos humanos de la empresa.

Además está, la gestión científica, básicamente enfocada a lo que respecta reducción de costos y la máxima utilización de recursos.

Y por ultimo, se encuentra la gestión de operaciones, que esta directamente relacionada a la fuerza de trabajo, la planificación de la producción y control de calidad.

En efecto, la gestión esta ampliamente enfocada hacia un complejo marco y tipologías distintas, es por ello que su aplicabilidad en cualquier ente u organización promovería su crecimiento y analizaría su situación actual.

Cabe hacer referencia que, el control de gestión es un instrumento gerencial por excelencia que constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones, centrándose para la producción de resultados y a su vez enfatizando la producción de rendimiento, por medio de normas y patrones integrales. También, facilita los procesos en la toma de decisiones, permite la existencia de un control de la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables que lo integren, racionaliza la información adoptando normas y patrones que le sean efectivos para la organización.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido haciendo, Mallo (1995), expresa que existe una serie de objetivos, que contiene el control. Estos son el adoptar un punto de vista de interpretación global de todas las funciones gerenciales que componen la cadena de valor de la empresa, el integrar las variables estratégicas y operacionales, así como también el enfocar la información a la correcta toma de decisiones del presente y del futuro, el construir los indicadores adecuados a la gestión para controlar la actividad económica financiera y garantizar la fidelidad de la información, el informar y sugerir las acciones tendentes a la mejora continuada de los resultados, el establecer un sistema de información automática que permite corregir sobre la marcha de las desviaciones y por ultimo, el plantear las alternativas posibles de la organización para reaccionar antes cambios continuos de demanda y la competencia.

Resulta importante, para poder realizar un diagnóstico de la situación del control de gestión de una organización, destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características. Entre ellas se encuentran: la calidad y confiabilidad en la contabilidad, que parte de la cultura organizativa; la complejidad de la actividad, la posibilidad de formalización del proceso, las características del entorno, el tipo de estructura, la especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, proyectos, etc.

De esta misma manera, según Mallo y Merlo (1995), existe un proceso del control de gestión, el cual debe basarse en la estructura organizativa existente, siendo por tanto mas o menos descentralizada con relación al tamaño, tipo y características de cada empresa. El control de gestión debe establecer medidas concretas de los resultados que se desean obtener en cada una de las actividades y control de las responsabilidades que servirán de base al sistema informativo contable para establecer las desviaciones. El control de una organización supone en todo caso que se haya definido previamente un estado normativo, es decir, como deberían ser o como desearían que fuera la situación de un sistema para posteriormente compararlo con las variables reales de cada momento, establecer las acciones correctivas que permitan subsanar las desviaciones entre lo que debe ser y lo que es.

En resumen, se puede plantear que el proceso de control de gestión se realiza a priori a través de la elaboración del presupuesto (proceso de planeación) como a posteriori a través del calculo y análisis de las desviaciones presupuestarias (proceso de evaluación) el cual permite realizar el control de la eficacia y eficiencia del desempeño de cada centro y cada responsable, así como guiar las acciones correctivas a partir del análisis de las causas de dichas desviaciones.

De tal manera, que existen una serie de etapas del control de gestión, primordialmente, el establecimiento de objetivos jerarquizando los de corto plazo de la empresa con relación al análisis de la situación propia y del entorno competitivo, también, el establecimiento de planes y programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos provisionales de las variables.

En este mismo orden, se encuentra el establecimiento de la estructura organizativa con las formas concretas de ejecución y control de las tareas, así como la asignación de atribuciones y responsabilidades, al igual, la medición, registro y control de los resultados reales obtenidos.

Por consiguiente, es una de las etapas lo correspondiente al calculo de las desviaciones mediante comparación entre los valores de los objetos provisionales y de los valores reales, en la misma relación de etapas se encuentra el proceso de

explicación de los orígenes y causas de la desviación que dan lugar a su correcta interpretación y en su caso a la adquisición de responsabilidades.

En referencia, a las etapas por ultimo esta la toma de decisiones correctoras de la situación, consiste tanto en adoptar las mismas y en estimular a la organización a conseguir los resultados, esta etapa final implica el seguimiento de la implantación y posterior valoración de las decisiones adoptadas.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son una herramienta con la que cuentan los gerentes, para complementar sus requerimientos estratégicos y ser más eficientes y eficaces en la toma de decisiones respecto al rumbo de la empresa y de cómo están efectuando sus procedimientos, ya que actualmente no basta con los resultados que dan los sistemas contables.

Los indicadores de gestión pueden definirse como las herramientas que permiten el control de los procesos administrativos en la medición cualitativa y cuantitativa de los elementos que lo integren, afianzando el despliegue de políticas corporativas y ayudando al desenvolvimiento de planes. Pacheco (2004), señala que “los indicadores deben estar conectados a metas, no solo de los departamentos, de las secciones o áreas funcionales, sino de la empresa en su conjunto” (p. 40).

En efecto, para obtener los indicadores que realmente sean necesarios, se debe contar con un tipo de información que transmita seguridad y confiabilidad, deberán ser constantes en cuanto periodicidad y a su vez mostrar que engloban a todas las partes que conforman a la organización; esto con el fin, de que una vez aplicado el indicador, éste mostraré y revelaré la existencia de alguna variación que afecte al organismo en su totalidad.

Se puede agregar a esta definición, que los indicadores de gestión son uno de los métodos más eficaces para controlar y mejorar el rendimiento de una empresa, de

tal manera que los indicadores de gestión van a ser parte fundamental para tener en cuenta el control, logrando la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

Función de la Gerencia en el Control y Gestión

Adamés (2004) plantea que el control interno es una función de la gerencia. Como quiera que las organizaciones comerciales han crecido en tamaño material, las operaciones han aumentado en complejidad y las transacciones se han multiplicado, se ha hecho imperativo que la gerencia tenga prontamente a su disposición datos verídicos basados en los objetivos de conservación del activo, eliminación de errores y determinación de ingresos.

Los datos comerciales y los informes contables deben prepararse con efectividad y economía, de forma que el costo de obtenerlos sea menor que los beneficios que producen, de la misma manera que es también imperativo fabricar y vender un producto con ganancia en un mercado de competencia.

El proceso de Auditoría Financiera Interna

De la experiencia que día a día se va acumulando resulta sorprendente las graves falencias que en materia de auditoría y control interno adolecen las organizaciones públicas y privadas, incluyéndose entre ellas no sólo a pequeñas y medianas, sino también a grandes empresas, para ello basta como ejemplo el famoso caso del Barings Bank en Singapur, o el de las grandes empresas estatales.

En primer lugar debe subrayarse la falta de cumplimiento a las normas básicas y fundamentales en materia de control interno, pero por otro lado está la ausencia de amplitud de conceptos en cuanto al patrimonio a proteger, y de los métodos e instrumentos de análisis a ser utilizados por los auditores internos.

Al igual que en el control de calidad, la falta de planificación y prevención es la norma en muchas empresas en lo relativo tanto al control interno, como al accionar de la auditoría interna. Por ello no es de sorprenderse ver a los auditores tratando de analizar que es lo que salió mal, porqué, y que hacer para evitar su repetición, cuando lo correcto es actuar preventivamente, y de acontecer algún hecho perjudicial no quedarse en los aspectos más superficiales sino profundizar hasta llegar hasta la causa-raíz, tratando de desentrañar de tal forma las razones que llevaron al sistema a engendrar dichas falencias.

Otro aspecto importante a cuestionar en las auditorías es que la misma sea percibida como una entidad dedicada sólo a la inspección (y a veces hasta con una perspectiva policiaca), y no al asesoramiento con el objetivo de proteger y mejorar el funcionamiento de la organización.

Es menester conformar una nueva visión de la empresa desde un enfoque sistémico, de tal manera de ubicar a la auditoría como un componente de dicho sistema, encargado de proteger el buen funcionamiento del sistema de control interno (subsistema a nivel empresa), sino además, de salvaguardar el buen funcionamiento de la empresa a los efectos de su supervivencia y logro de las metas propuestas.

Es interesante significar que sólo el dirigente que reconozca la necesidad de considerar la empresa como un conjunto de sistemas interrelacionados y entrelazados, habrá descubierto la clave para entender cómo opera realmente la empresa.

Muchas empresas han dejado de existir como producto de sus falencias en el control interno, y en la falta de una auditoría interna que evalúe eficazmente la misma. La falta de buenos controles internos (no meramente normativos, sino aplicados) no sólo han dado lugar a estafas o defraudaciones (sea esta por parte de ejecutivos, empleados o clientes), sino también a graves errores en materia de decisiones producto de graves errores en materia de información.

Ahora bien, cuando de custodia de activos o patrimonios se trata, la auditoría interna tradicional pone todo su acento en los activos físicos, derechos y obligaciones de las empresas, dejando desprotegidos activos tan valiosos como lo son los clientes y

sus niveles de satisfacción, el personal y su capital intelectual, y la calidad de los bienes y servicios producidos por la empresa.

Otro aspecto muy importante es la ubicación de la Auditoría Interna dentro del marco organizativo en cuanto a su grado de independencia. Que la Gerencia o Departamento de Auditoría Interna quede a un nivel de negociación o presión, impide alcanzar los objetivos que motivan su razón de ser.

En la nueva visión de la auditoría interna, ésta debe estar integrada a la Gestión Total de Calidad haciendo pleno uso de los diferentes instrumentos y herramientas de gestión a los efectos de lograr mayores niveles en la prestación de sus servicios.

Ahora bien, una aproximación a la definición de Auditoría Administrativa, es la emitida por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos (2005), el cual define la auditoría interna como “una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección” (p. 56).

Es decir, se constituye en un control de dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles.

Suárez (2001) señala que la auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo. Generalmente, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.

La necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de

la empresa. En la gran empresa moderna esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día, y de ahí la emergencia de la llamada auditoría interna.

Por su parte, Madariaga (1986) indica que el objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:

1. Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización.
2. Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno(lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el sistema de control interno contable como el operativo.

Ventajas de la auditoría interna

De acuerdo con Suárez (ob. Cit.), entre las principales ventajas que brinda la auditoría interna se tienen:

1. Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.
2. Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
3. Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.
4. Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
5. Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

Importancia del Control Interno en la Administración Pública.

Las diferentes administraciones, a través de sus actuaciones, comprometen intereses y patrimonios que no son personales, sino que pertenecen a la sociedad o a la organización para la cual prestan sus servicios.

Pungitore (1998) señala que el deterioro del patrimonio público no proviene sólo de la ilegalidad de la inversión; también se deriva de su inconveniencia. Así, la falta de planeación o programación, en muchos casos, puede producir gastos inútiles, aunque sean legales. Los conceptos anteriores modifican el enfoque del control: éste no se debe limitar a vigilar la legalidad y la exactitud de las operaciones sino que debe buscar un fin mas amplio y adecuado a los cambios administrativos, presupuétales, operativos, entre otros.

En tal sentido, también se debe analizar la utilidad de la inversión y la obtención del resultado previsto, es decir, la bondad de la gestión. Por años, los empleados, comenzando con los de primer nivel se acostumbraron a que su paso por los cargos les permitía ejercerlos sin necesidad de preocuparse por la calidad de la gestión. Partían de la base de que para ello existían los organismos de control, sin cuya refrendación previa no se daba paso alguno; lo cual explica buena parte de las prácticas que pervirtieron la gestión, entorpecieron las relaciones con los ciudadanos y a menudo la convirtieron en nido de burocracia o de corrupción. Había gerentes que planeaban, organizaban y administraban, pero que no controlaban, lo cual constituía un enfoque incompleto de la función gerencial.

Las instituciones encargadas del control previo crecieron sin medida, con abultadas nóminas que concentraban un exorbitante y siempre creciente poder político, y cuanto más intervenían, menos transparencia se obtenía en el desempeño de las entidades vigiladas.

La nueva Constitución (1999), ha modificado significativamente el control fiscal, devolviéndole plena responsabilidad al funcionario administrativo por la gestión para la cual fue asignado, al mismo tiempo ha eliminado por completo el control previo. Esta es una forma natural de actuar que se practica no sólo en las empresas privadas, exitosas, sino también en cualquier actividad humana. Esto presupone una organización adecuada, con un plan de trabajo definido con metas precisas y claridad sobre sus tareas críticas y prioritarias.

No hay control interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden, ni transparencia, sin cumplir las normas legales o los principios de eficiencia. Hoy en día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión.

Este proceso de transformación implica mejoramiento de las organizaciones en:

1. El establecimiento de una estructura flexible y dinámica que permita asumir los retos de la misión organizacional.
2. El logro de una gestión administrativa y financiera comprometida con altos niveles de calidad y racionalidad en la utilización de los recursos.
3. Mayores y mejores niveles de productividad.
4. Recurso humano motivado y capacitado, dispuesto a comprometerse con su organización.
5. Diseño de sistemas de planeación, información, operación, financieros, contables, control y seguimiento como apoyo a la nueva cultura organizacional.
6. Tener al ciudadano (cliente) como el centro de atención, y la excelencia en la prestación de los servicios.
7. Simplificación de regulaciones excesivas e innecesarias.
8. Transparencia y responsabilidad administrativa.

Principios del Control Interno

Los procedimientos de comprobación y control interno varían en cada compañía. Sin embargo, según Adámes (2004), los principios cardinales del control interno pueden exponerse en la forma siguiente:

1. Debe fijarse la responsabilidad. Si no existe una delimitación exacta de esta, el control será ineficiente.

2. La contabilidad y las operaciones deben estar separadas. Un empleado no debe ocupar un puesto en que tenga control de la contabilidad y, al mismo tiempo, control de las operaciones que ocasionan asientos en la contabilidad. Por ejemplo, el tenedor de libros que lleva el mayor general no debe tener acceso a la caja o al registro de ventas al contado.

3. Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se llevan en forma exacta. Por ejemplo, las ventas diarias deben totalizarse y comprobarse con la suma de las etiquetas de la mercancía entregadas, en caso de que se use un sistema de inventario de ventas al menudeo.

4. Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial. Cualquier persona, deliberada o inadvertidamente, cometerá errores, pero es probable que un error se descubra si el manejo de una transacción está dividido entre dos o más personas.

5. Debe escogerse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un entrenamiento cuidadoso da por resultados mejor rendimiento, costos reducidos y empleados más atentos y activos.

6. Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo; debe imponerse la obligación de disfrutar de vacaciones entre las personas que ocupan un puesto de confianza. La rotación reduce las oportunidades de cometer fraude, indica la adaptabilidad de un empleado y frecuentemente da por resultado nuevas ideas para la organización.

7. Las instrucciones de operación para cada puesto deben estar siempre por escrito. Los manuales de procedimientos fomentan la eficiencia y evitan los errores.

8. No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. Este sistema no sustituye al control interno. Errores también se cometen en la contabilidad por partida doble, y el sistema por sí solo no probará una omisión, un asiento equivocado, o la falta de honradez.

9. Debe hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible. Estas cuentas prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas y los empleados segregados en diferentes ocupaciones.

10. Debe hacerse uso de equipo mecánico siempre que esto sea factible. Aún cuando siempre hay que ejercer vigilancia para evitar errores y manipulaciones, inclusive usando equipo mecánico, se facilita las operaciones, se fomenta la división de labores y se puede reforzar el control interno.

También en el ejercicio del control interno implica que éste se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales.

El principio de igualdad consiste en que el Sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.

Según el principio de moralidad, todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.

El principio de eficiencia vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles. El principio de economía vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.

El principio de celeridad consiste en que uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

Los principios de imparcialidad y publicidad consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.

El principio de valoración de costos ambientales consiste en que la reducción al mínimo impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo.

Un control interno eficiente, presupone necesariamente la existencia de objetivos y metas en la organización. Si éstos no están definidos adecuadamente, la organización carecerá de rumbo y, por tanto, de un marco de referencia contra el cual pueda medir los resultados obtenidos. Sin este marco, las actividades de control corren el riesgo de quedar solamente en el nivel tramitacional, convirtiéndose en un ejercicio estéril sin posibilidad alguna de influir realmente en el desempeño de la organización.

Responsabilidad del Control Interno

El control interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma que, para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Además, el Sistema de Control Interno difiere entre organizaciones. Así, de acuerdo con Acevedo (1999)

La responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un Sistema de Control Interno que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. (p. 55)

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es parte indispensable e indelegable

de la responsabilidad gerencial, ya que ésta no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que éstos se han cumplido.

El Sistema de Control Interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los estamentos de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evaluación global de resultados, las áreas ejecutivas a través del establecimiento de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación del desempeño del recurso humano de la organización.

Responsabilidades específicas

De acuerdo con Holmes (1998), existen una serie de responsabilidades específicas, entre las que se tiene:

1. La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización.

2. En cada área de la organización, el encargado de dirigirla debe ser el responsable de acuerdo con los niveles de autoridad y líneas de responsabilidad establecidos.

3. La auditoría interna o la unidad de control interno correspondiente debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el Sistema de Control Interno de la organización, proponiéndole a la gerencia las recomendaciones para mejorarlo.

El personal que prepara el diseño del Sistema de Control Interno no puede dar por concluida su labor cuando el diseño haya sido aprobado por el principal directivo de la empresa. Debe participar activamente en el proceso de implantación del sistema

y la capacitación del personal de ejecución, solucionando situaciones no previstas en la etapa de organización y respondiendo a las consultas que le formulen los empleados a este respecto. El más frecuente de los inconvenientes que surgen en la introducción de un SCI es la resistencia natural del personal de la organización, la cual debe manejarse y disminuirse mediante charlas en las que se les explique el verdadero propósito de tales medidas.

Objetivos del Control Interno

Siguiendo la línea de Holmes (ob. cit), entre los objetivos del Control Interno se tienen los siguientes:

1. El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

2. Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control contable).

3. Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).

4. Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativo).

5. Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).

6. Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).

7. Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo).

8. Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoria interna (control interno administrativo).

9. Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (control interno administrativo).

Características del Control Interno

En opinión de Leonard (1999), entre las principales características del Control Interno son las siguientes:

1. El control interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.

2. Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.

3. La auditoria interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema de Control Interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.

4. El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).

5. Debe diseñarse para prevenir errores y fraude.

6. Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.

7. Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
8. No mide desviaciones; permite identificarlas.
9. Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
10. La auditoria interna es una medida de control y un elemento del Sistema de Control Interno.

Clasificación del Control Interno

De acuerdo con Adamés (2004), los controles internos pueden clasificarse:

1.- **Por Objetivos:** Salvaguardia de activos, confiabilidad de los registros contables; preparación oportuna de la información financiera contable, beneficio y minimización de costos innecesarios, evitar expansión al riesgo no intencional, prevención o detención de errores e irregularidades; aseguramiento de que las responsabilidades delegadas han sido descargadas; descargo de responsabilidades legales.

2.- **Por Jurisdicción:** Control interno contable, control interno administrativo

a.- Control Interno Contable: Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean contables. Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos tanto materiales, como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable.

b.- Control Interno Administrativo: Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y

con las directivas, políticas e informes administrativos. Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

3.- **Por Métodos:** Controles preventivos; controles de detección.

4.- **Por Naturaleza:** Controles organizativos, controles de desarrollo de sistemas, controles de autorización e información, controles del sistema de contabilidad, controles adicionales de salvaguardia, controles de supervisión de la administración, controles documentales.

Estructura del Proceso del Control Interno

En opinión de Holmes (1999), el proceso de control se estructura bajo las siguientes condiciones:

1. Un término de comparación: Que puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.
2. Un hecho real: El cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.
3. Una desviación: Como resultado de la comparación de los dos puntos anteriores.
4. Un análisis de causas: Las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.
5. Toma de acciones correctivas: Son las decisiones que se han de tomar y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación.

Elementos del Control Interno

Scott (1999) refiere que toda organización, bajo la responsabilidad de sus directivos, debe establecer, por lo menos, los siguientes aspectos que orientarán la aplicación del control interno:

1. Definición de los objetivos y las metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
2. Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
3. Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
4. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
7. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno.
8. Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la organización.
12. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Los elementos más importantes en los que se basa un adecuado Sistema de Control Interno son: el ambiente de control, los sistemas de contabilidad, los controles contables internos y los controles administrativos internos.

Medidas para lograr un buen Control Interno

En opinión de Scott (ob. cit.), el sistema de control interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, pero existen aspectos generales que deben estar presentes en todos los sistemas, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Establecer líneas claras de responsabilidad.
2. Establecer procedimientos de control para procesar cada tipo de transacción.
3. Subdivisión de funciones.
4. Realizar auditorias o comprobaciones internas.
5. Diseño adecuado de documentos y registros.
6. Las computadoras y el control interno.
7. El costo del control

El alcance de la auditoria, las pruebas que se han de realizar y los procedimientos a aplicar por el auditor dependen del sistema de control interno existente y de la evaluación de su confiabilidad.

Control Interno y Ética Profesional

Las normas éticas y su cumplimiento juegan un papel importante en el sistema de control interno. El no acatarlas conduce al desvío de recursos, divulgación de información confidencial y otros hechos delictivos. Aquí la labor del contador es un factor determinante ya que trasciende a la sociedad y por ende a su desarrollo.

La ética profesional está definida, de acuerdo con House (1997), como un conjunto de normas que orientan la conducta de los miembros de una determinada profesión.

Existen dos teorías que están siendo utilizadas para la solución de los problemas éticos de la contabilidad: la teoría del utilitarismo y la teoría de las reglas deontológicas. El utilitarismo se basa en el mejor criterio que beneficia a una mayor cantidad de personas (énfasis en la consecuencia de la acción y no en las reglas), ya en la visión deontológica prevalece el énfasis en las acciones del profesional y no en las consecuencias propiamente dichas.

La conducta ética es el cemento que une las partes al todo. Forma parte del código de todas las profesiones. Es fácil tomar decisiones ante un comportamiento ético y uno no ético pero desdichadamente muchas veces existen situaciones que están en la frontera de la ética, surgiendo el conflicto, debido a la presión para llevar a cabo la acción.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir, este debe estar equipado con los medios o adelantos tecnológicos adecuados.

Consiste en unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos donde practicar el control, para vigilar su cumplimiento o rendimiento en forma esporádica y concentrarse en los desvíos o excepciones a lo predeterminado, para evaluarlo en cuanto a su magnitud e importancia, en última instancia, realizar una acción que tienda a corregir sus desvíos o irregularidades.

Llevado este concepto al nivel individual, diríamos que: ninguna persona debe controlar todas las fases de una operación, sin la intervención de unos u otros individuos que provean un control recíproco.

De manera contraria, quien manejara la operación y el registro al mismo tiempo, podría generar errores y fraudes cuyo descubrimiento sería sumamente importante o muy difícil de detectar.

El control previo

El control previo es un recurso previsto en el artículo 4° del reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, el cual indica que el control previo de los compromisos financieros que proyecten celebrar los organismos o entidades de la Administración Central, consistirá en la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en los numerales 1 al 5 del artículo 21 de la ley, a los fines de emitir o negar la certificación prevista en la citada disposición.

Dicho control se ejercerá por el órgano de control interno del respectivo organismo, de conformidad con lo previsto en la ley, en este reglamento y en las normas y procedimientos aplicables en la misma entidad. Podrá, igualmente, ser ejercido por la Contraloría General de la República, cuando ésta decida hacer uso de la facultad que le confiere el artículo 147 de la ley.

En este sentido, el control previo de las órdenes de pago consistirá en la verificación del cumplimiento de los requisitos previstos en los artículos 23, numerales 1 al 5, y 24 de la ley, y estará a cargo de los propios órganos de la administración que emitan órdenes de pago o de la Contraloría General de la República, en el supuesto del artículo 147 de la ley.

El control previo de las órdenes de pago por concepto de avances atenderá a la naturaleza de las mismas y a las disposiciones del Reglamento de la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario sobre Avances o Adelantos de Fondos a Funcionarios.

Por otra parte, Las órdenes de pago emitidas contra el Tesoro Nacional y sobre las cuales la Contraloría decida ejercer el control previo a que alude el artículo 23 de la ley Orgánica de la Contraloría General de la República, no podrán ser pagadas sin el cumplimiento de tal requisito.

De acuerdo a lo anterior, el Control previo viene a constituirse en un proceso formal de verificación de los ordenamientos de pago y otros procedimientos que en el ámbito administrativo contribuyen a documentar por la vía de un acto administrativo, el cumplimiento o no de los requerimientos previstos por los entes de la administración pública.

Contabilidad Social

Para poder comprender de donde surge el aspecto social a la contabilidad, resulta necesario mencionar las múltiples definiciones, entre estas, se pueden nombrar de Arévalo (1998), el cual afirma que “por su contenido de carácter económico, la contabilidad pertenece al grupo de las ciencias sociales y tiene relación de afinidad con la economía política, con el derecho económico, con la estadística y con las finanzas”. (p. 45), además, Lisdero (1999), asegura que “La contabilidad es una ciencia empírica y por lo tanto sus conclusiones deben compararse necesariamente con la experimentación y observación de la realidad”. (p. 32).

Partiendo de estos conceptos, la contabilidad tiene una estrecha relación con lo social, ya que, además de ser una ciencia que se ocupa de varios aspectos como la economía y las finanzas, la información suministrada debe estar dirigida a mostrar la realidad de lo experimentado. Un mejor concepto de la relación de la contabilidad con lo social, lo señala Machado (2000) cuando señala que:

La contabilidad es un saber (conocimiento) que resulta de un hacer cognoscitivo (pensar) para resolver problemas y mejorar la calidad de vida humana; La contaduría es una práctica social (profesión) que lleva a cabo soluciones a problemas concretos y que se sustenta en una serie de campos de conocimiento (P. Ej.: Contabilidad, economía, politología, sociología, etc.). (p. 56).

Entonces se puede afirmar que la contabilidad es una Ciencia Social, ya que afecta a la sociedad, debido a que la información brindada por esta es utilizada en la toma de decisiones que pueden alterar el entorno de la sociedad. Es por esto que la información no debe ser solo para el beneficio de los usuarios endogenos de la empresa sino que debe de ser abierta a todos los usuarios de la información, puesto que es una información que afecta los intereses sociales. La relación del hombre con el entorno (Hombre – Naturaleza) ha generado que la contabilidad se fije en lo social. Como lo expresa Machado (2000):

El valor que circula a partir de las relaciones sociales fruto de la interacción de los seres humanos en sus colectividades, así como el que se genera de las relaciones naturales que se presenta en la interacción del ser humano con el medio (Hábitat) que le propicia las condiciones para vivir. Son los objetos de la contabilidad social (p. 37).

En definitiva se puede conceptualizar, que la contabilidad social es toda aquella actividad contable que genera información para la toma de decisión que afecta o altera el entorno social produciendo cambios micro y macro en la sociedad misma

Paradigmas de la Contabilidad Social

Paradigma funcionalista o de mercado.

Este paradigma incorpora todas las teorías basadas en la teoría económica neoclásica y la teoría clásica de gestión. Los argumentos en que se apoya para explicar la presentación de información son aquellos relacionados con el mercado. Algunas de las ideas principales que sostiene son las siguientes:

El objetivo de la información de tipo social, es ofrecer datos útiles a los accionistas y los mercados financieros, pues la misma puede influir en la valoración de las acciones. El usuario básico de la misma es, por lo tanto, el inversor. Los defensores de estas posiciones consideran que no deben imponerse ningún requerimiento relativo a la responsabilidad social de las entidades, ya que es considerado como una aplicación incorrecta de los fondos de los accionistas. La maximización de la satisfacción social, se logra a través del libre mercado.

Estos son pues, los posicionamientos tradicionales en los que el funcionamiento del mercado es el que explica todas las actuaciones relativas a la elaboración y presentación de diversos tipos de información, en los que la de carácter social, ocupa un puesto cada vez más relevante. Por lo tanto, este paradigma se apoya en justificaciones puramente económicas.

Paradigma Interpretativo o Social

Este paradigma interpretativo se basa en argumentos sociales como la contribución de las empresas hacia la comunidad donde se desarrolla, motivación de su recurso humano y contribuciones a mejorar el ambiente que consideran la existencia de un mundo social con una pluralidad de agentes usuarios de la información social generada por las entidades económicas. La información de base social ya no va dirigida principalmente al inversor, sino que también interesa a los empleados, clientes, público en general, administraciones y organismos públicos.

La respuesta de los mercados de capitales ante la contabilidad social no tiene tanta relevancia para los nuevos grupos de usuarios, sino que es preciso abordar un debate moral relativo a la actuación de las empresas en la sociedad en la que operan. Estos argumentos se utilizan cuando la información de tipo social como las provisiones, reservas y bonificaciones para incrementar el bienestar de la

comunidad, el personal y el ambiente, los cuales se presenta para establecer la naturaleza moral de la empresa con el fin de satisfacer el contrato social de la misma y para legitimar y justificar las actividades de estas entidades ante la sociedad en general.

Paradigma Radical

Consiste en líneas de pensamiento con un planteamiento crítico sobre la situación existente. Esta basado en los argumentos de los teóricos críticos, que creen en un modelo de sociedad alternativo al actual, así como un papel distinto para la contabilidad.

Una de las teorías dominantes es la economía política, que rechaza las soluciones de mercado y considera que la estructura de la sociedad es la que determina todo lo que acontece en la misma. Tal como esta organizada la profesión contable esta dedica a mantener el status uniéndose a una de las partes del conflicto social (el capital) y excluyéndose de la otra parte (el trabajador). La profesión contable mistifica los procesos para ejercer el poder, basándose en los valores de la economía marginal. Los contadores ignoran el alcance para el que la disciplina ha sido y esta siendo construida dentro de la sociedad.

Generalidades sobre las finanzas y la administración financiera.

Las finanzas es el arte de administrar el dinero, y por consiguiente, la administración financiera se basa en realizar la planificación necesaria de los fondos para el funcionamiento de la empresa. Para Weston citado por Ramírez (2004) las áreas generales de las finanzas son tres:

1. La gerencia financiera (empleo eficiente de los recursos financieros).
2. Los mercados financieros (conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo conversión de ahorros en inversión).
3. La inversión financiera (adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros).

Para realizar un buen análisis de la situación financiera de una empresa es necesario tomar en cuenta, según el autor anterior, los diez (10) principios económicos-financieros de las finanzas, que son:

El dilema entre el riesgo y el beneficio: Este principio consiste en la teoría de que mientras más ganancia espera un inversionista, más riesgo está dispuesto a correr. Los inversionistas son adversos al riesgo, es decir para un nivel dado de riesgo buscan maximizar el rendimiento, lo que se puede entender también que para un nivel dado de retorno buscan minimizar el riesgo.

El valor del dinero en el tiempo: Es el que señala: es preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma en el futuro. El dueño de un recurso financiero se le tiene que pagar algo para que prescinda de ese recurso, en el caso del ahorrista, es la tasa de interés, en el caso del inversionista es la tasa de rendimiento o de retorno.

Maximización de la riqueza del inversionista: A largo plazo maximizar la ganancia neta, es decir la función: $\text{GANANCIA NETA} = \text{INGRESOS} - \text{COSTOS}$.

Financiamiento apropiado: Las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y de manera semejante se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.

El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir: El ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.

El ciclo de los negocios: El inversionista prudente no debe esperar que la economía siga siempre igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a fuerzas económicas locales, regionales, nacionales o mundiales. Algunos se ven favorecidos en tiempos de bonanzas y otros prosperan en tiempos de dificultad.

Apalancamiento (uso de deuda): El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15%, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20%, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro.

Diversificación eficiente: El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.

El desplazamiento de recursos: En una economía de libre mercado cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete, sin ningún tipo de obstáculo.

Costos de oportunidad: Considerar que siempre hay varias opciones de inversión. El costo de oportunidad es la tasa de rendimiento sobre la mejor alternativa de inversión disponible. Es el rendimiento más elevado que no se ganará si los fondos se invierten en un proyecto en particular.

Significado del riesgo y liquidez en las finanzas.

Para Van Horne citado por Ramírez (2004), el riesgo es la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados o posibilidad de que algún evento desfavorable ocurra, se puede clasificar como:

1. Riesgo Operativo: Es el riesgo de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación.
2. Riesgo Financiero: Es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros.
3. Riesgo Total: Posibilidad de que la empresa no pueda cubrir los costos, tanto de operación como financieros.

Sin embargo, el autor anterior señala que existen otras formas de clasificar el riesgo en:

1. Riesgo Sistemático (No Diversificable o Inevitable): Afecta a los rendimientos de todos los valores de la misma forma. No existe forma alguna para proteger los portafolios de inversiones de tal riesgo, y es muy útil conocer el grado en que los rendimientos de un activo se ven afectados por tales factores comunes.
2. Riesgo No Sistemático (Diversificable o Evitable): Este riesgo se deriva de la variabilidad de los rendimientos de los valores no relacionados con movimientos en el rendimiento del mercado como un conjunto.
3. Riesgo Total: Riesgo Sistemático + Riesgo no Sistemático

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir la facilidad con la cual puede cumplir a quien le adeuda.

La Planificación Financiera

Para Besley y Brigham (2001), es la implementación de estrategias y su cumplimiento como políticas organizacionales para tomar decisiones en cuanto a la adquisición de activos, la incursión en las gestiones financiera de costos capitalizables y no capitalizables y la determinación del origen de los fondos necesarios para el funcionamiento organizacional y productivo de la empresa. La planificación financiera debe basarse en los objetivos y estrategias reales que las empresas puedan lograr a corto y mediano plazo tomando en cuenta el entorno económico, así como también de una proyección a futuro considerando los factores internos y externos controlables y no controlables en función de diseñar presupuestos acorde a las necesidades actuales.

En tal sentido, de la planificación financiera surgen los presupuestos de ventas, de producción, de cajas y gastos de personal, los cuales son utilizados generalmente para llevar un control de la situación económica mediante la comparación de sus resultados con los arrojados por el presupuesto de bases diarias, semanales, mensuales y anuales, lo cual permitirá diagnosticar cualquier debilidad en función de emprender posteriores planes de acción.

Bases Legales

Los procesos administrativos y contables son reconocidos como aspectos fundamentales para garantizar el buen funcionamiento de toda organización, por ello de su correcta aplicación dependerá el éxito o fracaso de las mismas.

Al elaborar leyes, la intención de los legisladores, es establecer normas que garanticen el buen uso de los recursos financieros de los entes públicos y privados, no obstante, es común ver como se violan estas leyes, muchas veces por no existir un normativo claro y preciso en las diferentes dependencias administrativas, limitando así la capacidad productiva y/o deficiencia de las empresas.

Al respecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), máxima “Carta Magna” del país, en su capítulo IV, sección cuarta artículo 289 numeral 1, le atribuye a la Contraloría General de la República:

Ejercer el control, la vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como las operaciones relativas a los mismos, sin perjuicio de las facultades que se atribuyan a otros órganos en el caso de los Estados y Municipios de conformidad con la Ley (p. 97).

Por este motivo, los entes públicos deben suministrar el adecuada planificación y control para transmitir una información confiable cuando se requiera.

Cabe destacar, que la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001) y del Sistema Nacional de Control Fiscal, resalta en sus artículos 35:

El control interno es un sistema que compromete el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las

políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. (p. 9)

El artículo 36 expone que:

Corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente. (p. 9)

El artículo 38 manifiesta que:

El sistema de control interno que se implante en los entes y organismos a que se refiere el artículo 9, numerales 1 al 11 de esta Ley, deberá garantizar que antes de proceder a la adquisición de bienes o servicios, o a la elaboración de otros contratos que impliquen compromisos financieros, los responsables se aseguren del cumplimiento de los requisitos siguientes:

1. Que el gasto este correctamente imputado a la correspondiente partida del presupuesto o, en su caso, a créditos adicionales.
2. Que exista responsabilidad presupuestaria.
3. Que se hayan previstos las garantías necesarias y suficientes para responder por las obligaciones que ha de asumir el contratista.
4. Que los precios sean justos y razonables, salvo las excepciones establecidas en otras leyes.
5. Que se hubiere cumplido con los términos de la Ley de Licitación, en los casos que sean necesarios, y las leyes que sean aplicables.

Así mismo, deberá garantizar que antes de proceder a realizar los pagos, los responsables se aseguren del cumplimiento de los requisitos siguientes:

1. Que se haya dado cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

2. Que estén debidamente imputados a créditos del presupuesto o a créditos adicionales legalmente acordados.
3. que exista disponibilidad presupuestaria.
4. Que se realicen para cumplir compromisos ciertos y debidamente comprobados, salvo que correspondan a pagos de anticipos a contratistas o avances ordenados a funcionarios conforme a las leyes.
5. Que correspondan a créditos efectivos de sus titulares. (p. 10)

El artículo 39 expresa que:

Los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico deberán ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, de los planes y políticas, y de los instrumentos de control interno... sobre las operaciones y actividades realizadas por las unidades administrativas y servidores de las mismas bajo su directa supervisión. (p. 9)

Cabe considerar que la Contraloría General de la República, como órgano rector de los Sistemas de Control Interno y Externo de la Administración Pública Nacional, le compete dictar las normas e Instrucciones para el funcionamiento coordinado de dicho sistema, y que es fundamental para tal funcionamiento la prescripción uniforme de los mismos.

Para ejercer un control ágil y eficaz, se requiere que las entidades y organismos públicos establezcan y mantengan adecuados controles internos, de forma tal que el control fiscal externo se complemente con el que le corresponde ejercer a la administración activa.

La existencia de normas reguladoras del control interno de administración activa, así como la existencia de normas reguladoras del control de las entidades y organismos facilita el ejercicio de las potestades de orientación, coordinación, ordenación y evaluación que sobre el mismo tiene legalmente asignadas la Contraloría General de la República, la cual publica en la Gaceta Oficial de la

República de Venezuela N° 36.229 del 17 de Junio de 1997 las Normas Generales de Control Interno

Cuadro 1

Operacionalización de Variables
Objetivo General: PROCESO DE PLANIFICACION FINANCIERO Y CONTROL DE GESTION DE LA GERENCIA SOCIAL DENTRO DE LA INDUSTRIA PETROLERA,CASO: DISTRITO SOCIAL EL PALITO

Objetivo Especifico	Variable	Conceptualización de	Dimensión	Indicador	Ítem
Diagnosticar el proceso actual de Control de Gestión de la Gerencia de Desarrollo social de la refinería el palito, Distrito Social El Palito	Proceso de Control de Gestión	actividades	Estructura	- Comparación	1,2
		de orden		- Verificación	3,4
		administrati		- Análisis causal	5,6
		vo de una		- Acciones	7,8
		organizació	Elementos	- Correctivas	
		n orientado		- Objetivos	
		a gestionar		- Políticas	
		los		- Normas	9,10
		controles y		- Procedimientos	11,12
		fases		- Calidad	13,14
Determinar las necesidades de optimización del proceso de	Optimizaci ón del Proceso	implícitas	Fases	- Confiabilidad	15,16
				- Complejidad	
				- Formalización	
					17,18
de optimización del proceso de		Combinación de las actividades	Efectividad	- Eficiencia	25,26
		manteniendo equilibrio.		- Eficacia	27,28

Fuente: Viera (2009)

Asimismo, en el artículo 135, menciona que al igual que el Estado, las instituciones públicas y privadas al igual que los particulares son garantes, según su capacidad, del bienestar social general en virtud de la solidaridad y responsabilidad social y asistencia humanitaria. La ley proveerá lo conducente para imponer el cumplimiento de estas obligaciones en los casos en que fuere necesario.

Por otra parte, la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2007), en su Artículo 2, menciona que la administración financiera del sector público comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento del bienestar social como uno de los fines del Estado, y estará regida por los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

A lo largo de este capítulo se exponen los elementos relacionados con el Método, lo que incluye aspectos relacionados con el tipo de Investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas conducentes al análisis de datos.

Diseño de la Investigación

Como se dijo anteriormente, la investigación se apoya en el diseño de investigación de campo, de tipo descriptivo. En este caso, los datos descriptivos están orientados hacia la indagación de diagnóstico del proceso de Planificación Financiera llevado a cabo actualmente en la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería El Palito, así como determinar las necesidades comparar la Planificación Financiera actual con los lineamientos de un Modelo aplicado en otras instituciones.

En este contexto, la investigación emplea métodos y técnicas cuantitativos de tipo estadístico. Este método permite obtener y registrar datos de la realidad a estudiar, a través del diseño y aplicación de un instrumento, que será sometido a un análisis estadístico; el referido instrumento tiene relación con las variables: elementos del costo y métodos y técnicas de costeo de la organización en estudio.

De allí que, en correspondencia con los objetivos de la investigación, se procederá a proponer un proceso de planificación financiero y control de gestión a la gerencia social dentro de la industria petrolera en el estado, caso distrito social el palito.

En este sentido, la investigación pretende cubrir las siguientes etapas:

1. Revisión Extensiva de la Bibliográfica: En esta fase de la investigación se seleccionará, organizará, y analizará todo el material Bibliográfico que tengan relación con el objeto de estudio, los criterios para el abordaje de esta fase son: Actualidad, Pertinencia y Cientificidad.

2. Diagnóstica: En esta fase se elaborará y aplicará el instrumento para la recolección de los datos. Una vez recabada la información se tabulará, se analizarán los resultados y se aborda la siguiente fase.

3. Construcción de la propuesta: En esta fase corresponde al diseño del programa de auditoría interna dirigida al mejoramiento del control de gestión financiera de la Gerencia de Desarrollo Social de Refinería el Palito.

Población y Muestra

Según Balestrini (1.997) “La población es un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes” (p. 123), en este sentido, y para los efectos de la presente investigación, la misma estará constituida una serie de informantes representados por funcionarios del Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería el Palito, los cuales se detallan en el cuadro a continuación:

Cuadro 2.
Distribución de la Población.

Estrato Poblacional	Cargo	N° de Ocupantes
Alta Gerencia	Gerente de Desarrollo Social	01
	Administrador	01
Gerencia Media	Supervisores	04
Gerencia Operativa	Analistas	05
Total		11

Fuente: Gerencia de Desarrollo Social de PDV (2008)

Muestra

Establecida la amplitud de la población y tomando en consideración que la misma es finita y de fácil acceso a los investigadores, no se estima necesario proceder a la selección de una muestra, sino que a tal efecto según Hurtado (1998) “... se toma el total de la población mencionada por ser esta de tipo censal...” (p.314), es decir, la muestra queda conformada por once (11) individuos, tal y como se describió en el cuadro 2.

Es de hacer notar que no siempre es necesario aplicar técnicas de muestreo, más aún cuando las poblaciones son de pequeño tamaño, y de fácil acceso a los investigadores, lo que permite evidenciar una mayor confiabilidad de la información suministrada, evitando así los sesgos que pudieran estar presentes producto del error muestral.

Técnicas de Recolección de Datos

Con relación a las técnicas de recolección de la información, la misma se llevará a cabo a través de dos vías, la primera de ellas, por medio de revisión bibliográfica, la cual permitió recabar información correspondiente a las teorías y posturas que tienen los distintos autores sobre los tópicos abordados. Al respecto, según Bisquerra (1992), la revisión bibliográfica se refiere a la “búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información sobre temas específicos, tiene un valor intrínseco en si mismo debido, principalmente, a que permite la difusión de una visión panorámica del problema a todos los interesados en el tema” (p.68).

Así mismo, la naturaleza participativa que tiene la investigación, presentó la necesidad de elaborar un modelo de encuesta, la cual permitirá recabar información de carácter global en torno al tema, para Rosembert (1998), “La encuesta es un método para conocer la opinión de los informantes, desarrollado normalmente a través de un cuestionario” (p.162). El cual estuvo conformado por diez (10) ítems abiertos. En definitiva, se seleccionó la revisión crítica documental y la entrevista como herramientas para recolectar la información, ya que, estos instrumentos son ideales para ser aplicado en este tipo de investigación analítica, además permite recoger los datos a fin de interpretarlos.

Instrumento de Recolección de Datos

Como se dijo con anterioridad, la técnica seleccionada, exige el empleo de un instrumento diseñado para tal fin, en tal sentido, para la recolección de la información, se empleará un cuestionario, el cual, según Hurtado (1998), consiste en

...un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. El diseño del cuestionario comprende la selección de temas o áreas por cubrir y el modo de presentarlos a las personas escogidas para responderlo, en cuanto a orden de los temas,

formato, formulación de las preguntas, etc. La selección de los temas depende de los objetivos al inicio de la investigación de los eventos del estudio y de la sinergia e indicios identificados en el proceso de operacionalización. (p. 448).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se exponen los resultados obtenidos y la organización de los mismos, en tal sentido, para efectos de la presente investigación, se aplicó una entrevista y revisión documental, por lo que la información se presenta mediante la técnica del análisis, la cual según Balestrini (2001):

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos. (p. 169).

En tal sentido, a continuación se presentan los resultados que se obtuvieron con la finalidad de diagnosticar el proceso de Planificación Financiera llevado a cabo actualmente en la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería El Palito, así como el modelo de Planificación Financiera aplicado en otras organizaciones en función de guiar los parámetros a seguir para la formulación de la propuesta.

Presentación de los Resultados

Diagnostico del proceso de Planificación Financiera llevado a cabo actualmente en la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería El Palito.

A fin de diagnosticar la situación actual, se aplicó una entrevista a cinco (5) personas que labora en la Superintendencia de Control de Gerencia de la Refinería El Palito, cuyas respuestas se presentan según la frecuencia de los datos suministrados:

1. ¿Quiénes intervienen en los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos comunitarios?

Las respuestas de mayor frecuencia mencionan al Gerente de Desarrollo Social en conjunto con los superintendentes de proyectos e infraestructura como los que tienen mayor responsabilidad en el proceso, asimismo, mencionan la importancia de la comunidad organizada en Consejos Comunales en la planificación y ejecución de sus proyectos.

2. Enumere los pasos a realizar en el proceso de planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos comunitarios

La mayoría de las respuestas obtenidas en esta interrogante, señalan los siguientes pasos a realizar en el proceso para la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos comunitarios dentro de la Superintendencia de Control de Gerencia:

En la planificación: Recepción y diagnóstico de las necesidades comunitarias, evaluación de las propuestas de solución y factibilidad del proyecto.

En la ejecución: Consignación del proyecto al ente competente, convenios, fideicomisos, verificación de la disponibilidad presupuestaria y asignación de recursos de acuerdo a la factibilidad del proyecto.

En el seguimiento: Administración de recursos tanto humanos como financieros mediante la Contraloría Social.

La comunidad organizada en Consejos Comunales, son los encargados de presentar los proyectos a la Superintendencia de Control de Gerencia.

3. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para llevar a cabo la planificación financiera en función de coordinar la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos comunitarios?

Las personas entrevistadas, mencionaron aspectos que se toman en cuenta para llevar a cabo la planificación financiera en base a los proyectos comunitarios, los cuales se analizaron y se tomaron las de mayor frecuencia quedando en definitiva las siguientes

- a) La solicitud esté dentro del Distrito Social El Palito.
- b) La cuantía del presupuesto
- c) Impacto social del proyecto
- d) Disponibilidad de los recursos financieros
- e) Las características de la ejecución (por etapas o única evaluación)
- f) Solvencia del ente ejecutor
- g) Compatibilidad del tiempo de ejecución con la disponibilidad de recursos
- h) Evaluación financiera a través del porcentaje de ejecución (rentabilidad y definición de la ejecución)
- i) Inspección a las obras, a los contratistas y a los organismos regionales que estén involucrados.

En definitiva, se puede decir que entre los aspectos más importantes a tomar en cuenta para la planificación financiera de proyectos están el impacto social del proyecto, disponibilidad de recursos financieros y la aplicación de la contraloría social en la ejecución de la obra, lo cual persigue los mismos lineamientos de los pasos a realizar en el proceso de planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos comunitarios mencionados en el ítem N° 2, es decir, en el proceso para la aprobación, ejecución y control de los proyectos comunitarios está incluida la planificación financiera.

4. La Gerencia Social para usted es:

A continuación se exponen los conceptos suministrados por las personas entrevistadas:

- La gerencia mediadora y enlace entre la comunidad y PDVSA, alineado al proceso socialista de igualdad social.
- Una instancia que apalanca proyectos tecno-productivos incorporando formación sociopolítica en aquellos municipios donde se tenga radio de acción.
- El enlace que hay entre las comunidades y las organizaciones públicas y privadas para solucionar los problemas que afectan al entorno y mejorar las condiciones de vida de esos habitantes.
- Una gerencia donde se tiene sensibilidad social, atención a las comunidades, mejoras en instalaciones educativas, proyectos en viabilidad e infraestructura, entre otros.
- La conexión social y política de una empresa con su entorno en una sociedad justa y con sentido socialista y de igualdad.

Como se puede observar, todas las definiciones expuestas por los entrevistados coinciden en que la Gerencia Social es un ente mediador que le da prioridad al Estado y al Poder Popular ante el mercado, por lo que su principal objetivo es aplicar la responsabilidad social empresarial en materia comunitaria en la organización donde se implemente, que en este caso es en la Refinería El Palito.

5. ¿De que manera la empresa cumple con la responsabilidad social?

Las respuestas suministradas por los entrevistados coinciden en que la Refinería El Palito cumple con la responsabilidad social en materia comunitaria a través de la ejecución de proyectos y planes sociales en función de aportar respuestas

oportunas que permitan la solución de necesidades que disminuyen la calidad de vida de los habitantes, por lo tanto, la ejecución de los proyectos es apoyado por las cooperativas de la zona y los Consejos Comunales.

6. Señale las actividades en donde interviene la planificación financiera

La mayoría de las personas entrevistadas mencionan que la planificación financiera interviene principalmente en la elaboración de los presupuestos donde se incluyan los proyectos sociales, así como también en las actividades sociales, seguimiento de obras de infraestructura y aportes a entidades asistenciales que involucre el bienestar del colectivo.

7. Señale las actividades que realiza frecuentemente el área de Gerencia para el desarrollo de la Gerencia Social

Entre las actividades de mayor frecuencia mencionadas por las personas entrevistadas están:

- Abordaje comunitario
- Organización comunal
- Proyectos sociales destinados al desarrollo endógeno de las comunidades
- Planificación social y urbanística
- Inspección de las actividades
- Presencia en mejoras a instituciones educativas, entregas y donaciones.
- Actividades sociales

En definitiva, se puede interpretar que el área de Gerencia lleva a cabo actividades que promueven el bienestar de la comunidad dando cumplimiento a la responsabilidad social en la Refinería El Palito.

8. ¿Cuándo, considera usted, que la planificación financiera ha obtenido rentabilidad?

Las personas entrevistadas señalan que la rentabilidad se mide cuando los márgenes de desviación han estado entre los límites aceptables una vez logrado el funcionamiento de las obras sociales y proyectos endógenos y que los mismos arrojen respuestas conducentes. Es decir, se entiende que la rentabilidad se obtiene cuando los recursos asignados para la ejecución de proyectos comunitarios son suficientes para su culminación oportuna, ya que, además de concluir con éxito una obra o actividad social ésta cumpla con su cometido en cuanto al aumento de la calidad de vida de los habitantes de la zona.

9. ¿En cuales áreas de la Gerencia aplican la Contabilidad Social?

Las personas entrevistadas coinciden en que las áreas que aplican este tipo de contabilidad son: Control de Gestión, Gestión Comunitaria y atención a las misiones, las cuales pertenecen al Área de Desarrollo Social.

10. ¿En que momento de la planificación financiera, la inversión a realizar se percibe un riesgo – beneficio?

Las respuestas obtenidas en esta interrogante coinciden en que el riesgo – beneficio se percibe cuando existe incertidumbre en relación a la sustentabilidad de los programas sociales, manipulación de la inversión financiera y deficiente uso de la obra donada. Sin embargo, estas opiniones no están acorde al significado del riesgo – beneficio el cual es un principio que consiste en la teoría de que mientras más ganancia espera un inversionista, más riesgo está dispuesto a correr (riesgo financiero), el cual se produce cuando no se está en condiciones de cubrir los costos de financieros, sin embargo, su ejecución implica un gran beneficio.

Modelo de Planificación Financiera Aplicado en otras Instituciones.

El modelo de Planificación Financiera seleccionado como ejemplo para el desarrollo de la propuesta, es el implementado por Seguros Mercantil, sucursal Yaracuy y analizado por Fermín y Lucena (2007) los cuales diagnosticaron variaciones negativas y positivas producidas en los indicadores de rentabilidad entre los años 2004 y 2005, detalladas a continuación:

En cuanto a las variaciones negativas, solo se produjeron en el indicador del resultado neto del ejercicio o patrimonio promedio (ROI) que en el año 2004 alcanzó a un treinta y cinco coma cuatro por ciento (35,4%), sin embargo, en el año 2005, baja a un treinta y cuatro coma seis por ciento (34,6%) estableciendo una diferencia del 0,1 por ciento, es decir, el rendimiento de los inversionistas baja a este nivel en el año 2005.

En cuanto a las variaciones positivas, se pueden mencionar indicadores como el resultado neto del ejercicio o activo promedio (ROA) el cual se tuvo un porcentaje de 10,8 por ciento en el 2004, y para el 2005, sube a un once coma cinco por ciento (11,5%), por lo que se puede deducir que se obtuvo una ganancia al final del periodo contable de cero coma siete por ciento (0,7%), lo que tiende a incrementarse si se refuerzan las estrategias internas aplicadas en la empresa.

Asimismo, en el indicador del rendimiento o beneficio financiero en el 2004, ascendía a un 6,4 por ciento aumentando a un 10,3 por ciento en el año 2005, corroborando que el beneficio de la inversión financiera de los recursos se incrementa en un 3,9 por ciento, por lo que se analiza un eficiente asignación de los recursos adquiridos por parte de la empresa en sus actividades operativas y comerciales.

Por último, el indicador de la utilidad o prima cobrada retenida se mantiene en el 2004 en un 9,0 por ciento, la cual aumenta en el 2005 en un 9,7 por ciento; estos resultados verifican la existencia de una rentabilidad tanto económica como financiera de 0,7 por ciento.

Por otro lado, los autores mencionan factores influyentes en los índices de rentabilidad de la planificación financiera obtenidos en el 2005, los cuales son inherentes a una eficiente estrategia de capacitación y motivación del personal tanto del Departamento de Finanzas como del Departamento de Mercadeo y las estrategias tanto promocionales como económicas aplicadas para enfrentar los cambios en el entorno de la empresa, los cuales son aplicados a través de lineamientos para lograr el mantenimiento de la rentabilidad, y el aumento del resultado neto del ejercicio o patrimonio promedio (ROI):

1. Realización de un estudio exhaustivo de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada año transcurrido, es decir, cada fin de periodo con la finalidad de analizar los factores negativos, resarcirlos y disminuir el riesgo y aumentar el rendimiento.
2. Mantenimiento de una constante capacitación del personal tanto financiero como de mercadeo en el lanzamiento de nuevas estrategias económicas y comerciales con el fin de prepararlos para enfrentar los cambios del entorno de la empresa, además de permitirles la toma de decisiones importantes en materia financiera y comercial.
3. Minimizar los costos y gastos en función de elevar resultado neto del ejercicio o patrimonio promedio (ROI) para los próximos periodos.
4. Incrementar las ventas mediante el aumento de tasas de aquellas que estén arrojando pérdidas, según el análisis de los actuarios de la organización a fin de

equilibrar los recursos financieros y brindar un servicio optimo acorde de las necesidades de los clientes.

Comparación de la Planificación Financiera actual con los lineamientos de un Modelo aplicado en otras instituciones.

En primer lugar, es indispensable tener en cuenta que el modelo de Planificación Estratégica seleccionado como ejemplo para la presente investigación se implementa en el sector privado asegurador, mientras que el aplicado en la Refinería El Palito, caso estudio, es una organización dependiente del Estado con fines sociales, por lo que la comparación que a continuación se desarrolla está contenida de los aspectos aplicables al objetivo de la investigación, la cual es la Gerencia Social:

Se puede mencionar como primer aspecto importante a tomar en cuenta el carente análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada proyecto comunitario que se recibe, específicamente en el campo de la planificación en donde se realiza un diagnostico de las necesidades comunitarias, evaluación de las propuestas de solución, sin embargo, no se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de los factores antes señalados a fin de evaluar la factibilidad real del proyecto y disminuir el riesgo de que la obra no culmine por falta de recursos o que simplemente no cumpla con los objetivos sociales propuestos.

Asimismo en materia de costos y gastos, la Planificación Financiera implementada por la Refinería El Palito, no permite la minimización establecida como uno de los principales lineamientos a llevar a cabo por el Modelo seleccionado, ya que, en el punto de la ejecución y organización de proyectos comunitarios realizan convenios con contratistas y organismos regionales, tal como se menciona en el ítem

Nº 3. Lo ideal para lograr esta estrategia es la contratación únicamente de cooperativas del sector en función de lograr minimizar los costos y gastos de las obras o actividades sociales y además se contribuiría con el desarrollo económico de la misma comunidad.

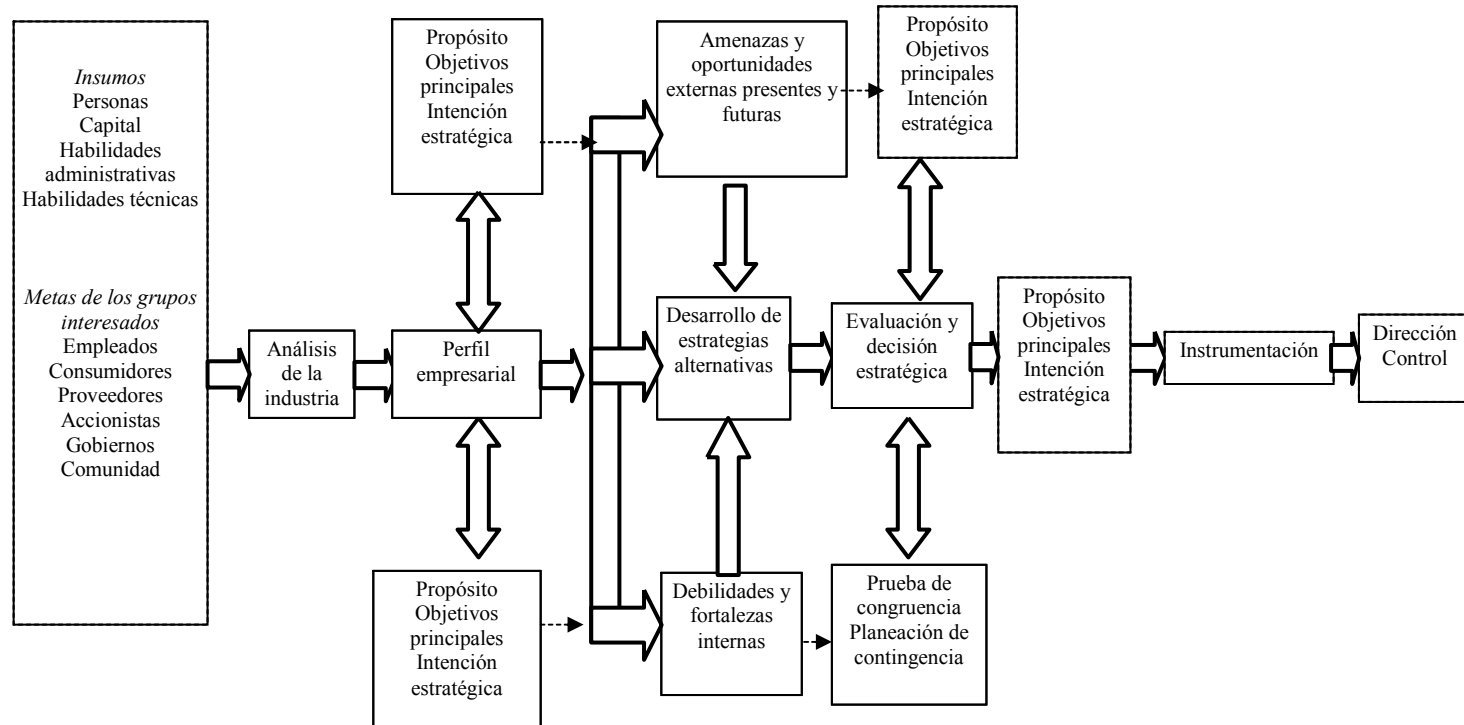
Por ultimo, se puede analizar las respuestas obtenidas específicamente en el ítem Nº 10 en donde las personas entrevistadas no perciben el riesgo – beneficio de la inversión a realizar en un proyecto comunitario, por lo que resulta indispensable dictar un taller informativo sobre finanzas al personal de la Gerencia de Desarrollo Social, a fin de que reconozcan la situación y sean capaces de tomar decisiones acertadas.

Modelo de Planificación Financiera para la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería el Palito.

El modelo de Planificación Financiera que a continuación se presenta está diseñado siguiendo los lineamientos estratégicos de Weihrich (1998), ya que plantea fases que se amoldan al estudio permitiendo establecer soluciones que abarcan la reestructuración del plan financiero aplicado a la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos comunitarios. Mediante su implementación, se lograrán metas y objetivos que no se habían propuesto por carecer de conocimientos del área.

En tal sentido, se presenta un organigrama que muestran los componentes de la planificación estratégica planteada por el autor anterior, luego se desarrollan las fases de acuerdo a las necesidades diagnosticadas en la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería El Palito, mediante el instrumento de recolección de información aplicado, lo cual permitirá incluir el análisis interno y externo de la situación financiera actual; de todo este estudio surgirán estrategias a tomar en cuenta para optimizar la gestión interna en dicha área y lograr así cumplir con el objetivo social.

Modelo de Planificación Estratégica



Fuente: Weihrich. (1998).

Insumos

Para lograr determinar y tener un control sobre los insumos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos comunitarios eficientemente, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos importantes:

- **Personas:** El recurso humano responsable de gestionar los proyectos comunitarios deben poseer un perfil moral y socialista en función de implementar la Gerencia Social, aplicando roles inherentes a la planificación, coordinación, mediador, gestor y ejecutor de los proyectos sociales así como educador y asesor de las comunidades en la solución de sus problemas.
- **Capital:** Los recursos financieros para la ejecución de los proyectos deben ser administrados según la importancia y la relevancia social del proyecto y asignados a cooperativas del sector a fin de minimizar los riesgos de una posible malversación de recursos por parte de otras instituciones o empresas privadas regionales y aumentar así los beneficios, armonizando la formula riesgo – beneficio.
- **Habilidades Administrativas:** En este aspecto, resulta indispensable contar con la intervención de los Consejos Comunales mediante la implementación de la Contraloría Social en la ejecución y seguimiento de las obras y de los recursos invertidos.
- **Habilidades Técnicas:** De este aspecto depende la organización técnica que tenga las cooperativas involucradas en los proyectos comunitarios. El Plan Financiero presentado deberá contener todas las necesidades tecnológicas que se requieran para la ejecución del proyecto.

Metas de los Grupos Interesados

En esta fase, se deben establecer las metas a lograr por la Refinería El Palito con la implementación de la Gerencia Social, en concordancia con la misión y visión empresarial. Estos objetivos se les darán a conocer a los miembros de la Gerencia de Desarrollo Social, Consejos Comunales, Gobierno y público en general, los cuales dispondrán de todos sus esfuerzos para su cumplimiento a corto y mediano plazo.

Análisis de la Organización

Para realizar un análisis de la gestión llevada a cabo en la Gerencia de Desarrollo Social, es necesario establecer los factores internos y externos influyentes en el proceso de planificación, ejecución, organización y seguimiento de los proyectos comunitarios, mediante una evaluación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas diagnosticadas anteriormente.

Perfiles de Capacidad Interna (PCI): Debilidades y Fortalezas en la ejecución, organización y seguimientos de proyectos comunitarios

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Administración de Responsabilidades (personal de Gerencia y Consejos Comunales)						
Implementación de la Contraloría Social						
Estudio del impacto social						
Conocimiento de Gerencia Social						
Administración de recursos						
	DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Disponibilidad de recursos financieros						

Selección de organismos regionales como entes ejecutores						
Medición de la rentabilidad						
Evaluación riesgo - beneficio						
Estudio de factibilidad real del proyecto						

Perfiles de Oportunidades y Amenazas del Medio Externo (POAM) que influyen en el éxito de los proyectos comunitarios

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nuevo reglamento que especifique responsabilidades de los Consejos Comunales en la planificación de proyectos comunitarios						
Comisión de la Gerencia de Desarrollo Social en gestiones de Contraloría Social						
Lograr el bienestar social total en toda la comunidad de El Palito						
Reconocimiento de la Refinería El Palito ante el Estado por su trabajo social						
Rentabilidad						
	AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Exención del Estado como ente financiero						
Deficiencia técnica de cooperativas en el sector						
Inflación						
Malversación de recursos por entes ejecutores						
Deficiente uso de la obra por las comunidades						

Perfil Empresarial

En esta fase, se evalúa el impacto bajo, medio y alto que éstas generan en el logro de los objetivos sociales de la organización, seleccionando los aspectos que posean impactos altos, los cuales determinan el perfil del proceso financiero actual y

que, por consiguiente, serán tratados como los de mayor influencia en el problema presentado, quedando en definitiva los siguientes:

FORTALEZAS
Administración de Responsabilidades (personal de Gerencia y Consejos Comunales)
Estudio del impacto social
Conocimiento de Gerencia Social
Administración de recursos
DEBILIDADES
Disponibilidad de recursos financieros
Selección de organismos regionales como entes ejecutores
Evaluación riesgo – beneficio
Estudio de factibilidad real del proyecto
OPORTUNIDADES
Nuevo reglamento que especifique responsabilidades de los Consejos Comunales en la planificación de proyectos comunitarios
Lograr el bienestar social total en toda la comunidad de El Palito
Reconocimiento de la Refinería El Palito ante el Estado por su trabajo social
Rentabilidad
AMENAZAS
Exención del Estado como ente financiero
Deficiencia técnica de cooperativas en el sector
Malversación de recursos por entes ejecutores
Deficiente uso de la obra por las comunidades

Desarrollo de Estrategias Alternativas

Una vez delimitados los aspectos que influyen de manera directa en el proceso financiero y que determina su perfil actual, se intercalan los factores mediante el desarrollo de una Matriz DOFA, de la cual surgirán una serie de estrategias alternativas:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Administración de Responsabilidades (personal de Gerencia y Consejos	1. Nuevo reglamento que especifique responsabilidades de los Consejos Comunales en	1. Disponibilidad de recursos financieros inmediatos	1. Exención del Estado como ente financiero

Comunales)	la planificación de proyectos comunitarios		
2. Estudio del impacto social	2. Lograr el bienestar social total en toda la comunidad de El Palito	2. Selección de organismos regionales como entes ejecutores	2. Deficiencia técnica de cooperativas en el sector
3. Conocimiento de Gerencia Social	3. Reconocimiento de la Refinería El Palito ante el Estado por su trabajo social	3. Evaluación riesgo - beneficio	3. Malversación de recursos por entes ejecutores
4. Administración de recursos	4. Rentabilidad	4. Estudio de factibilidad real del proyecto	4. Deficiente uso de la obra por las comunidades
ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
F.1.O.2. Delimitar funciones	D.1.O.2. Gestionar recursos financieros oportunos	F.1.A.2. Inclusión de factibilidad técnica en el presupuesto	D.1.A.2. Gestionar recursos con anterioridad
F.2.O.1. Estudio de la factibilidad del proyecto	D.2.O.1. Asignación de recursos a cooperativas comunitarias	F.2.A.1. Participación de organizaciones privadas (Responsabilidad Social Empresarial)	D.2.A.1. Aplicar la Responsabilidad Social Empresarial a organizaciones privadas
F.4.O.3. Impulsar el cooperativismo comunitario	D.4.O.3. Análisis de factibilidad técnica, operativa, económica y social del proyecto	F.4.A.3. Organizar y reforzar la Contraloría Social	D.4.A.3. Estudio social y económico del proyecto
F.3.O.4. Capacitación financiera y Gerencia Social	D.3.O.4. Evaluación económica y social del proyecto	F.3.A.4. Dictar talleres de Gerencia Social a las comunidades	D.3.A.4. Disminuir costos y aumentar el beneficio social

1. Delimitar Funciones:

Esta estrategia consiste en determinar las responsabilidades y las actividades a llevar a cabo por las personas involucradas en el proyecto, en este sentido, cabe señalar que en las gestiones de planificación y organización debe ser llevado a cabo por el Gerente de Desarrollo Social, por consiguiente en la ejecución deben intervenir los superintendentes de proyectos e infraestructura. Los consejos Comunales se encargarán de la Contraloría Social así como de presentar las cooperativas que cumplan con los requisitos técnicos y operativos acorde a la obra a realizar.

2. Estudio y Análisis de la Factibilidad Técnica, Operativa, Económica y Social del Proyecto Comunitario

Los Superintendentes de Proyectos e Infraestructura realizarán un estudio de las maquinarias, equipos y materiales necesarios en la ejecución de la obra o la actividad social propuesta y se encargarán de seleccionar las cooperativas que cumplan con las exigencias. Asimismo, analizarán los costos, lo cual se comparará con los beneficios sociales que obtendrá la comunidad, en este último aspecto resulta imprescindible realizar un estudio en las comunidades mediante una encuesta a los miembros de la misma con el fin de evaluar la necesidad real de la obra.

3. Asignar los recursos a Cooperativas de la comunidad

Esta estrategia tiene una gran relevancia en el éxito de la planificación financiera, ya que se eliminan las empresas privadas que se desempeñan como intermediarios ofreciendo costos elevados en los materiales, maquinarias y equipos, además se lograría cumplir en su totalidad con los objetivos sociales que persigue la Refinería El Palito, pues, la misma comunidad se involucraría en la ejecución de la obra o actividad beneficiando a sus habitantes en materia económica, laboral y social.

4. Capacitación en Finanzas y Gerencia Social

El logro de los objetivos que persigue la Refinería El Palito depende en gran sentido del compromiso que tengan tanto el personal encargado de planificar y gestionar los proyectos comunitarios como las comunidades beneficiadas con la meta propuesta por el Estado, el cual es el desarrollo social y económico del país mediante la formula Poder Popular y Estado; si se tiene la visión capitalista de Mercado y Sociedad Civil se perdería la esencia convirtiéndolo en un negocio. En tal sentido,

tanto el personal de la Gerencia de Desarrollo Social así como los superintendentes encargados de la organización y ejecución de proyectos, deben poseer conocimientos básicos de finanzas en función de que sean capaces de llevar a cabo la planificación financiera de forma eficiente y que puedan detectar riesgos – beneficios en cualquier inversión, además deben conocer los roles requeridos para practicar la Gerencia Social. Asimismo, los Consejos Comunales requieren de capacitación de éste último aspecto en materia de administración y asignación de recursos así como los lineamientos a tomar en cuenta para llevar a cabo una Contraloría Social eficaz.

5. Gestionar recursos financieros oportunos

La Gerencia de Desarrollo Social requiere de la creación de una comisión de superintendentes de proyectos que se encargue únicamente de gestionar los recursos financieros sin esperar recibir los proyectos comunitarios, es decir, es necesario identificar aquellas empresas que cumplen los requisitos para ser inversionistas que aporten capital para el desarrollo de una obra o actividad social y llegar a una conciliación que satisfaga las solicitudes, para ello, se deben apoyar en las leyes y reglamentos del Estado sobre el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial. Además, se debe crear una partida social en la Refinería El Palito destinada a los proyectos comunitarios, cuyo capital será suministrado por empresas privadas y Estado, así las comunidades que entreguen un proyecto factible no tendrán que esperar que lleguen los recursos.

6. Aplicar la Responsabilidad Social Empresarial a empresas privadas

Tal como lo señala la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 132, las empresas tienen el deber de cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial, la cual se componen de tres aspectos: Ambiente, Comunidad y Laboral. En este sentido, la comisión de superintendentes de proyectos encargados de gestionar los recursos financieros deberán abogar por el acatamiento

de la presente ley, presentando además los beneficios que obtendrán tales como reconocimiento en el mercado, publicidad y posicionamiento.

7. Organizar y reforzar la Contraloría Social

Antes de ejecutar la obra, la Gerencia de Desarrollo Social deberá tener un registro de las personas encargadas de la Contraloría Social perteneciente a los Consejos Comunales a fin de mantener contacto permanente y vigilar su desarrollo.

Evaluación y Decisión Estratégica

La Gerencia de Desarrollo Social deberá seleccionar una o algunas estrategias; según las posibilidades técnicas, operativas y económicas que se tenga para implementarla; y aplicar una prueba de congruencia poniendo en práctica las alternativas escogidas, con la finalidad de verificar su factibilidad. Para ello se deberá:

- Seleccionar el personal que se encargará de llevar a cabo la estrategia seleccionada.
- Se selecciona un periodo determinado de tiempo para poner en práctica la estrategia escogida.
- Se verán los resultados transcurrido el periodo estimado.

Instrumentación

En este paso, se determina los instrumentos a necesarios para aplicar cada una de las estrategias antes explicadas, por lo que a continuación se mencionan:

Estudio y Análisis de la Factibilidad Técnica, Operativa, Económica y Social del Proyecto Comunitario: Este estudio deberá ser incluido en el presupuesto de cada proyecto comunitario, así como las cooperativas seleccionadas para su ejecución.

Gestionar recursos financieros oportunos: Se debe crear una base de datos automatizado de las instituciones gubernamentales, así como de las empresas privadas que cumplan el perfil para ser inversionistas y actualizar las gestiones realizadas.

Aplicar la Responsabilidad Social Empresarial a empresas privadas: Tener a la mano la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Código de Comercio.

Organizar y reforzar la Contraloría Social: Crear un registro automatizado de las personas encargadas de la Contraloría Social perteneciente a los Consejos Comunes para cada proyecto.

Dirección y Control

En la dirección y control se debe realizar un monitoreo de cada estrategia aplicada cada vez que sea necesario. La revisión de los resultados se llevará a cabo al finalizar la semana de trabajo para la verificación de alguna debilidad encontrada e inmediatamente solucionarla; corregir las posibles desviaciones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE RESULTADOS

Conclusiones

En la presente investigación se pudo diagnosticar el proceso de Planificación Financiera llevado a cabo actualmente en la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería El Palito, mediante la aplicación de una encuesta al personal encargado de la planificación, organización y ejecución de proyectos comunitarios cuyos resultados permitieron verificar que se realiza un análisis del impacto social del proyecto, disponibilidad de recursos financieros y la aplicación de la contraloría social en la ejecución de las obras como aspectos determinantes. Asimismo, se investigaron teorías sobre Planificación Financiera y Gerencia Social que sustentó bibliográficamente a la investigación, entre los autores más destacados, se puede mencionar a Díaz (2006), el cual conceptualiza la gerencia social y establece roles que caracterizan al Gerente Social.

Por otro lado, y en función de comparar la Planificación Financiera actual con los lineamientos de un Modelo aplicado en otras instituciones, se seleccionó el implementado por Seguros Mercantil, sucursal Yaracuy y analizado por Fermín y Lucena (2007), por lo que se pudo establecer el carente análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la planificación financiera que permitan evaluar la factibilidad real del proyecto y disminuir los riesgos, así como en costos y gastos, ya que, se realizan convenios con contratistas y organismos regionales, restándole prioridad a las cooperativas del sector; y como ultimo aspecto, se pudo comprobar que las personas entrevistadas no perciben el riesgo – beneficio de la inversión a realizar en un proyecto comunitario.

Tomando en cuenta todos estos factores anteriormente analizados se logró obtener los lineamientos necesarios para diseñar el Modelo de Planificación Financiera para la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería el Palito, el cual se desarrolla tomando como referencia al planteado por Weihrich (1998) ya que estipulan fases que se amoldan al estudio permitiendo establecer soluciones que abarcan la reestructuración del plan financiero aplicado a la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos comunitarios mediante el análisis de la situación interna y externa; estas fases fueron las siguientes: Insumos, metas de los grupos interesados, análisis de la organización, perfil empresarial, desarrollo de estrategias alternativas, evaluación y dirección estratégica, instrumentación, dirección y control.

Por lo tanto, el Modelo de Planificación Financiera posee criterios de universalidad, ya que, puede ser aplicado a otros organismos públicos y privados en función de incrementar la Responsabilidad Social Empresarial, además de emprender la Gerencia Social, lo cual es objetivo primordial del Estado, tomando en cuenta las características de cada institución u organismo, ya que no todas tienen total dependencia del Gobierno Nacional, por lo cual necesitarán de un análisis previo de la factibilidad técnica, operativa y económica a fin de evaluar sus posibilidades financieras.

Por consiguiente, el análisis de factibilidad de recursos a realizar para aquellos organismos, instituciones o empresas públicas y privadas no puede ser percibido como un obstáculo o excusa para no cumplir con la responsabilidad social mediante la aplicación de la Gerencia Social, pues, este diagnostico debe ser evaluado a fin de establecer de que manera la empresa puede aportar capital para beneficiar a las comunidades aledañas. Cada una de las empresas públicas y privadas del país debieran aportar una pequeña cantidad de sus ingresos a la construcción de obras o actividades que aumenten la autoestima de la población elevando su calidad de vida.

Recomendaciones

El autor propone algunos lineamientos a tomar en cuenta para la optimización de la planificación financiera por parte de la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería el Palito:

- Para la capacitación del personal y de los Consejos Comunales el organismo ideal a ser incluido por su trabajo social en comunidades es Fundacomunal.
- La factibilidad técnica, operativa, económica y social debe ser minuciosamente detallado en el presupuesto de cada proyecto comunitario.
- Solo con la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial se logrará la participación de las empresas privadas.
- Es necesario crear una partida contenida de los recursos asignados tanto por el Estado como por las empresas privadas para obtener un capital a disposición.
- Hacer hincapié en la evaluación del riesgo – beneficio en cada inversión a realizar en función de determinar la rentabilidad del proyecto.

En el momento de implementar el Modelo de Planificación Estratégica en otras organizaciones públicas o privadas, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se deberá realizar un análisis de factibilidad técnica, operativa y económica de cada empresa u organización.
- Aplicar la Responsabilidad Social Empresarial
- Dictar charlas sobre Gerencia Social a gerente, directores y directivos.
- La empresa pública o privada, puede aportar capital a la Refinería El Palito como cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial

- La empresa pública o privada puede implementar el Modelo de Planificación Estratégica, variando algunos aspectos que compaginen con sus características.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balestrini (2001), “Como se elabora un proyecto de investigación”. 5ta Edición, Editorial Consultores Asociados. Caracas.

Barandica (2005) ”La responsabilidad social de las instituciones financieras como guía para mantener y mejorar el desarrollo sostenible en Venezuela, caso: agencias de Banesco Banco Universal ubicadas en el estado Aragua” Tesis de Postgrado no publicada. Valencia.

Besley y Brigham (2001) “Fundamentos de Administración Financiera”. McGraw-Hill. México.

Camacho, Hurtado y Rangel (2004), “Análisis del balance social como herramienta evaluadora del rendimiento de las organizaciones en su responsabilidad social”. Tesis de Postgrado no publicada. Valencia.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Publicada en Gaceta Oficial N° 5.453 (Extraordinaria) de fecha 24 de marzo del 2000

Deres (2001), “Manual de autoevaluación. Responsabilidad Social Empresarial”. Editorial Mc Graw Hill, México.

Díaz (2006). “Gerencia y Gestión”. Taller impartido en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Estado Guárico.

Fermín y Lucena (2007), “La rentabilidad de Seguros Mercantil C.A. para optimizar la gestión de la empresa sucursal San Felipe, Estado Yaracuy durante el periodo 2004 – 2005”. Tesis de Postgrado ante el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy. Estado Yaracuy, Venezuela.

Fidias (2006), “El proyecto de investigación”. 5ta Edición, Editorial Episteme. Caracas.

Gómez y Otros (1996), “Metodología de la investigación cualitativa”. Ediciones ALJIBE.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2007) Publicada en Gaceta Oficial N° 38.661 de fecha 11 de Abril del 2007

Ramírez (2004), “Planificación Estratégica para el Departamento de Tesorería de la empresa CABICAR C.A. con el fin de mejorar la Gestión Financiera” Tesis de Grado.

Rodríguez y Rojas (2001), “El balance social como herramienta para la toma de decisiones en beneficio de la pequeña y mediana industria y su entorno donde se desarrollan”. Tesis de Postgrado no publicada. Valencia.

Sabino (1992), “El proceso de investigación”. Editorial Panapo. Caracas.

Weihrich (1998) “Administración, una perspectiva global”. Editorial Mc Graw Hill, México.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Analizar el proceso de planificación financiera de la Gerencia de Desarrollo Social dentro de la industria petrolera en el proceso de apoyo a la gestión comunitaria del estado, caso: distrito social el palito

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO	ÍTEM	FUENTE
Diagnosticar el proceso de planificación financiera llevado a cabo actualmente en la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería El Palito	Proceso de planificación financiera actual	- Proyectos comunitarios - Planificación - Ejecución - Seguimiento	Entrevista	- Proceso de planificación - Proceso de ejecución - Estrategias de seguimiento	Gerencia de Desarrollo Social
Investigar teorías de Planificación Financiera y Gerencia Social que sustente y sirva de apoyo a la investigación.	Teorías Planificación Financiera y Gerencia Social	- Responsabilidad Social - Contabilidad Social - Gerencia Social - Finanzas	Fichas Bibliográficas	- Conceptos - Características - Importancia	Información bibliográfica y electrónica
Comparar la Planificación Financiera actual con los lineamientos de un Modelo aplicado en otras instituciones.	Normas y procedimientos aplicados en la planificación, financiera en otras instituciones	- Normas - Procedimientos - Desempeño del personal - Control y supervisión de proyectos	Revisión crítica documental	- Normas para planificación financiera de proyectos - Procedimientos para la ejecución financiera de proyectos	Modelo aplicado por “Seguros Mercantil C.A.”
Diseño de un modelo de planificación financiera para la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería El Palito	Estructura de una planificación financiera basado en la Gerencia Social	- Estrategias - Optimización de los procesos aplicado en los proyectos comunitarios	Técnica del Análisis	- Desarrollo de actividades	Instrumentación de la propuesta

ANEXOS N° 2

UNIVERSIDAD YACAMBÚ
Vicerrectorado de Estudios Virtuales

LA GERENCIA SOCIAL DENTRO DE LA INDUSTRIA PETROLERA EN EL PROCESO DE APOYO A LA GESTIÓN COMUNITARIA DEL ESTADO, CASO: DISTRITO SOCIAL EL PALITO

Autora: Trinidad Rosales de Germade

Asesor: Douglas Hernández Medereos

Valencia, Julio del 2008

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación se muestra una entrevista como instrumento de recolección de datos que deberán ser aplicada en función de diagnosticar el proceso de Planificación Financiera llevado a cabo actualmente en la Gerencia de Desarrollo Social de la Refinería El Palito., con la finalidad de diseñar un modelo de Planificación Financiera que permita optimizar las actividades en base a la nueva Gerencia Social, la cual está compuesta por diez (10) preguntas abiertas las cuales se requiere sea contestado por el personal que labora en la Gerencia de Desarrollo Social, incluyendo al gerente de Desarrollo Social, quienes deberán responder de forma breve y acorde a la realidad actual, ya que sus respuestas serán tomadas de manera confidencial

Gracias por su colaboración

1. ¿Quiénes intervienen en los procesos de planificación, ejecución y organización de los proyectos comunitarios?

2. ¿Enumere los pasos a realizar en el proceso de planificación, ejecución y organización de los proyectos comunitarios?

3. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para llevar a cabo la planificación financiera en función de coordinar la planificación, ejecución y organización de los proyectos comunitarios?

4. La Gerencia Social para usted es:

5. ¿ De que manera la empresa cumple con la responsabilidad social?

6. Señale las actividades en donde interviene la planificación financiera

7. Señale las actividades que realiza frecuentemente el área de Gerencia para el desarrollo de la Gerencia Social

8. ¿Cuándo considera usted que la planificación financiera ha obtenido rentabilidad?

9. ¿En cuales áreas de la Gerencia aplican la contabilidad social?

10. ¿En que momento de la planificación financiera la inversión a realizar se percibe un riesgo - beneficio?

OBSERVACIONES