

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN:**  
**CIENCIAS CONTABLES**

**SISTEMA DE CONTROL DE LA GESTIÓN**  
**UNIVERSITARIA, MEDIANTE LA CREACIÓN DE LA**  
**SECCIÓN DE AUDITORIA DE GESTIÓN, ADSCRITA A LA**  
**DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA DE LA**  
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**Autor:** Ernesto Acosta C.I. 14.915.835

Tutor: Abog. Gilda Hernández de Landaeta

Valencia, junio de 2015

## RESUMEN

Título: Sistema de Control de la Gestión Universitaria, mediante la creación de la Sección de Auditoría de Gestión, Adscrita a la Dirección de Auditoría Interna de la Universidad de Carabobo

Autor: Lic. Ernesto Acosta

Tutor: Abog. Gilda Hernández de Landaeta

Año: 2015

El presente Trabajo de investigación tiene como finalidad establecer una propuesta para la creación de una Sección Exclusiva para la Auditoría de Gestión, adscrita al Departamento de Control Posterior de la Dirección de Auditoría Interna de la Universidad de Carabobo, por no existir en la actualidad una unidad que se encargue exclusivamente de esas funciones, y adaptarse de una mejor manera a los parámetros establecidos en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal con respecto al control de la gestión de los funcionarios públicos, así como a los distintos pronunciamientos emitidos por la Contraloría General de la República referidos al funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna de la Administración Pública Central y Descentralizada Funcionalmente. En este sentido, en este trabajo se realizó un diagnóstico general de la situación actual de la Universidad de Carabobo con respecto al control de gestión y a la rendición de cuentas; se plantearon las justificaciones legales y se propuso un modelo para la creación del Departamento de Control Posterior, con la respectiva Sección de Auditoría de Gestión, incluyendo las normas y procedimientos que deben regirlo, así como una recopilación teórica de los pasos a seguir para lograr una efectiva auditoría de gestión.

**PALABRAS CLAVES:** Control de Gestión, Auditoría de Gestión, Indicadores de Gestión, Control Fiscal.

## INDICE DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
Resumen	iii
Índice de Contenido	iv
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>3</b>
<b>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b>	
Planteamiento del Problema	3
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	8
Justificación de la Investigación	8
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes	11
Bases Teóricas	17
Bases Legales	19
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
Tipo de Investigación, Población, Muestra	50
Técnicas de Recolección de Datos	51
<b>CAPÍTULO IV</b>	
Análisis de los Resultados de las Entrevistas	53
Metodología para el establecimiento de los Indicadores de Gestión	61
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>La Propuesta</b>	
Diseño del Departamento, Finalidad, Justificación	65
Factibilidad	66
Proceso Operativo de la Auditoría De Gestión	75
Conclusiones	76
Recomendaciones	80
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>81</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación nace de la necesidad de implantar un mecanismo de control interno de gestión para la administración activa, así como aplicar un efectivo control fiscal en la Universidad de Carabobo en esta área, apoyada en indicadores de gestión, que sirvan también de base para el cumplimiento de las normas señaladas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en cuanto a la rendición de cuentas y el control de la gestión pública universitaria, como es el presente caso.

En este orden de ideas, existe la necesidad de conocer la forma en que se están administrando los recursos que asigna el Gobierno Nacional a las universidades públicas, con el objetivo de lograr un orden en el manejo y administración de dichos recursos, y estar al día con la realidad social venezolana, y con las exigencias de los organismos de control, además del posible control que de un momento a otro exista o pueda existir en la Institución, como es aquel que se desprende de la participación ciudadana y las contralorías sociales en todos los niveles.

En tal sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, consagra dentro de su espíritu, el deber de rendir cuenta en las distintas gestiones donde esté involucrado el dinero y recursos del estado, es un deber público y constitucional el rendir cuentas de la gestión realizada y la utilización de los recursos, por lo que cada día las organizaciones deben ser más eficientes en esta área, ya que no solo es el estado el que exigirá dicha rendición, sino también los ciudadanos que tienen derecho a estar informados sobre la gestión pública, de allí que estén creciendo cada día más las contralorías sociales en Venezuela, y se sienten aún más los reclamos del colectivo de que cada día se hagan mejores las cosas.

La Ley orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, así como La Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público y sus Reglamentos, entre otras, determinan la obligatoriedad por parte de las Instituciones Públicas de crear los mecanismos de control necesarios, mediante indicadores de gestión precisos.

El contenido de la presente investigación, estará orientado de la siguiente manera:

Se dividirá en Capítulos, donde se realizará el planteamiento del problema, con sus respectivos objetivos, dejando establecido la justificación de la investigación y su importancia, posteriormente se realizará el marco teórico, luego el marco la propuesta, y por último las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Universidades Públicas pertenecen al conjunto de entes y organismos del sector público que están sujetos a las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, según lo establece el artículo 9, numeral 8.

De esta manera, están en la obligación de cumplir con los deberes establecidos en el artículo 37 de la misma, según el cual cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, *indicadores de gestión*, *índices de rendimiento* y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

Sobre el control de gestión específicamente en el capítulo V, el **artículo 61**, dicha Ley establece que “Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales”.

En Venezuela, las Universidades Públicas han presentado fallas en cuanto a la implementación de mecanismos de seguimiento de sus actividades administrativas y financieras, así como en el cumplimiento y logro de sus metas con relación a los presupuestos asignados para cada una de ellas, que les permitan un efectivo control de gestión y la presentación eficaz de sus resultados, por lo que cada día más la

sociedad les reclama eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos públicos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria y sociedad en general. Un factor determinante lo constituye el presupuesto deficitario asignado a las Universidades desde hace unos años, lo cual se traduce en solicitudes permanentes de créditos adicionales al poder ejecutivo, para poder lograr los objetivos trazados en los planes operativos anuales.

Dentro de este contexto, se hace difícil actualmente dejar atrás las viejas ideas de incapacidad total para garantizar una educación para todos y totalmente gratuita, situación que ha desembocado en un incremento de Instituciones privadas dispuestas a cubrir las necesidades de una educación pública eficaz, y adicionalmente, se ha observado desde el alto gobierno la creación de nuevas y diversas universidades a nivel nacional, para cumplir el mismo objetivo, desconociéndose en la actualidad si los resultados satisfacen esos objetivos para los cuales fueron creadas.

La Gerencia universitaria, para cumplir nuevos modelos de gestión y de evaluación, y en aras de lograr los retos fundamentales arriba mencionados, debe establecer instrumentos que permitan conocer el grado en que se están cumpliendo las metas y la planificación estratégica establecidas anualmente por cada una de las dependencias universitarias, pudiendo establecerse instrumentos de medición, que permitan observar la eficacia y eficiencia con que se manejan los recursos universitarios y se logran las metas fijadas.

Estos instrumentos existen y se han aplicado con éxito en muchas instituciones universitarias. Lo que se busca entonces sería crear indicadores que se ajusten a las nuevas realidades descritas en los párrafos anteriores. En estos tiempos de cambios constantes, lo que es útil hoy, mañana ya será obsoleto; por este motivo cualquier instrumento empleado debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a cada nueva realidad que se presente.

En este estudio se pretende hacer énfasis en la evaluación de la gestión administrativa que deben llevar a cabo los órganos de control fiscal de las instituciones universitarias, en el caso de la Universidad de Carabobo representado por la Dirección de Auditoría Interna (DAIUC), el cual, tal como lo establece el Reglamento del Sistema de Control Interno de la Universidad de Carabobo “es el ente encargado de lograr la unificación de criterios en cuanto a la aplicación de los instrumentos, mecanismos y dispositivos de control interno; a los fines de coadyuvar a la consecución de los objetivos generales de la Universidad de Carabobo, así como al buen funcionamiento de sus órganos administrativos”.

Este reglamento en su artículo N° 23 versa sobre la estructura organizativa de la DAIUC , donde el Departamento de Control Posterior debe poseer una sección llamada *Auditoría de Gestión*, la cual en la actualidad no cumple dichas funciones, y cuyo objetivo fundamental es hacer un seguimiento permanente a la gestión de aquellos funcionarios que ocupen cargos directivos y que deban rendir cuentas administrativas de sus actos, donde los indicadores que van a servir de base a las evaluaciones, deben estar acordes a las nuevas realidades descritas para que cumplan eficientemente con sus objetivos inherentes.

Las nuevas realidades sociales, quizás influenciadas por los grandes problemas políticos del mundo, han vislumbrado una manera diferente de hacer política. Esto se debe a que la prestación efectiva de servicios públicos y el mejoramiento de las comunidades son los cambios más importantes que enfrentan los países a medida que nos adentramos en este nuevo siglo. Esos cambios se reflejan, por consiguiente, en dos importantes tendencias en la administración pública:

1. Una necesidad creciente de medir el desempeño y demostrar los resultados.
2. Un énfasis creciente en la participación de la comunidad en la toma de decisiones y en la solución de problemas.



En Venezuela, como caso particular, se puede mencionar la existencia de un instrumento relativamente reciente, denominado “Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF)”, el cual con su puesta en marcha futura, pudiera hacer transparente el sistema moderno y dinámico de administración y control de las finanzas públicas, sin embargo, tal implementación ha sido muy lenta, a pesar de que la Universidad de Carabobo es una de las que en algún momento llevó la delantera en su puesta en marcha, pero dicho instrumento no contempla el control de la gestión ni la rendición de cuentas.

De lo anteriormente descrito se desprende que, a pesar de la existencia de un orden constitucional que exige la rendición de las cuentas públicas, así en como la Ley de la Administración Pública; de un Sistema Nacional de Control Fiscal y de un conjunto de leyes en la materia, no se han realizado unos lineamientos que señalen los mecanismos expeditos a seguir para el manejo, control y gestión y rendición de cuenta de los bienes públicos de las universidades públicas nacionales.

La Universidad de Carabobo, en este sentido, no corre con una suerte distinta, por cuanto no existe un mecanismo de control integrado, debidamente aprobado, que sea eficiente y transparente y con carácter obligatorio para toda la comunidad universitaria, que sea por sí mismo capaz de poner en movimiento los indicadores de gestión para lograr la rendición de cuentas oportuna y eficaz. Por lo que si persiste esta situación, continuaría la desconfianza que existe de las Universidades Públicas y la poca confianza en sus directivos, por parte del gobierno nacional y de una parte de la sociedad civil.

La situación antes planteada, muestra la imperiosa necesidad de crear un Departamento de Control Posterior, con una Sección dedicada exclusivamente a la Auditoría de Gestión, con el fin de cumplir con las leyes y Reglamentos que así lo exigen, tal como se explicó en los párrafos precedentes. Y con el fin de coadyuvar en la reversión de la situación actual de inexistencia de un mecanismo de control integrado de las finanzas públicas en la Universidad de Carabobo.

Aun cuando la Universidad de Carabobo ha presentado oportunamente, en forma anual sus informes de gestión ante los organismos competentes, pareciera que los mismos no reflejan la situación administrativa real de la Institución; por lo tanto se plantea la siguiente interrogante:

### **1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Existe la necesidad de contar con un Departamento o Unidad que se encargue de medir permanentemente el desempeño en la aplicación administrativa de los recursos de la Institución?

### **1.3. SISTEMATIZACIÓN**

¿Cuáles son los mecanismos existentes en la actualidad para promover una adecuada administración de los recursos financieros de la Universidad de Carabobo para la toma de decisiones acertada y oportuna?

¿Cómo deben ser los indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, y relacionar su consecución con los recursos financieros que le han sido asignados a la Universidad de Carabobo?

¿Cómo debe funcionar la Unidad encargada de controlar y evaluar la aplicación de los indicadores de gestión previamente diseñados para el manejo de los recursos financieros de la Universidad de Carabobo?

### **1.4.- OBJETIVOS**

#### **1.4.1.- Objetivo General:**

Proponer la creación de un Departamento de Control Posterior, con una Sección dedicada a la Auditoría de Gestión, adscrito a la Dirección de Auditoría Interna de la Universidad de Carabobo, que se encargue de medir el desempeño en la

aplicación de recursos y verificar el logro de objetivos y metas trazados por la Institución y sus diversas Dependencias y Facultades.

#### **1.4.2.- Específicos:**

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a la aplicación de índices de rendimiento y de gestión administrativa en las Universidades Públicas Nacionales, a fin de determinar las debilidades y fortaleza del mismo.
- Determinar la justificación legal y las ventajas de la creación y de su operación de una Sección de Auditoría de Gestión, perteneciente al Departamento de Control Posterior de la Dirección de Auditoría interna de la Universidad de Carabobo.
- Diseñar los pasos para la creación de una Sección de Auditoría de Gestión, adscrita a la Dirección de Auditoría interna de la Universidad de Carabobo – Departamento de Control Posterior.
- Describir el funcionamiento de una Sección de Auditoría de Gestión, adscrita al Departamento de Control Posterior de la Dirección de Auditoría Interna de la Universidad de Carabobo

#### **1.5.- Justificación**

La presente investigación es de vital importancia, ya que está relacionada con el tema del control de la gestión pública y de la participación ciudadana, así como con la necesidad de crear instrumentos idóneos que midan el desempeño de los funcionarios públicos en el ejercicio de sus responsabilidades.

En este sentido, la necesidad de crear instrumentos que midan el desempeño de los funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones, posee su justificación más importante en el ramo legal, ya que en la Constitución Nacional y en diversas leyes, se hace énfasis en la importancia de llevar un manejo eficaz y eficiente de los recursos del Estado, y de los controles que deben existir sobre los mismos y, por otra parte, aunque no se exprese directamente en ningún texto legal, los tiempos actuales de escasez financiera y deficiencias presupuestarias obligan moralmente a emplear estos recursos del Estado en forma totalmente eficiente para cumplir con las obligaciones, con menos cantidad de recursos de la que sería la idónea.

En el plano legal, y haciendo referencia al ámbito de estudio, es decir la universidad pública nacional, es necesario destacar que ésta, como ente público sujeto a controles fiscales, debe atenerse a los parámetros dispuestos en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, la cual en su artículo N° 2 precisa que “La Contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de *los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control*”. Esto implica la elaboración de normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

La sección de Auditoría de Gestión, la cual sería la llamada a operacionalizar los instrumentos de medición de desempeño indicados en el párrafo anterior, no existe funcionalmente en la actualidad, y por ende, su puesta en marcha es algo totalmente novedoso, lo que le da plena vigencia y pertinencia a la investigación, por ser un tema de actualidad que pretende resolver una problemática existente.

Una vez determinada la justificación legal, se abre el telón a un tipo de justificación de tipo moral, relacionado con la realidad universitaria actual. La decadencia que se ha vislumbrado en muchas áreas del quehacer universitario solo puede desterrarse a

través de un cambio de conciencia. Tal como ya se ha mencionado, los tiempos actuales de escasez financiera y deficiencias presupuestarias obligan *moralmente* a los funcionarios a emplear los dineros del Estado en forma totalmente eficiente para cumplir con las obligaciones con menos cantidad de recursos de la que sería idónea, esa es una realidad que no está escrita en ninguna enciclopedia, pero que existe y debemos enfrentarla con responsabilidad. Esta realidad no es nueva, y ya desde el año 1.995, existe una normativa llamada “Normas de Austeridad de las Universidades Públicas Nacionales”, donde se toman algunas medidas tendentes a garantizar un uso eficiente de los recursos universitarios, debido a la escasez financiera que ya desde esos años se vislumbraba.

Este tema del control de la gestión administrativa, en este caso del sector público, forma parte del sistema (macro) administrativo y contable de la Administración Pública Nacional, por lo tanto una investigación en esta área contribuye perfectamente al desarrollo de las Ciencias Fiscales y Contables; sobre todo considerando el evidente deterioro que existe en el manejo del patrimonio público del Estado, lo que origina que la Administración y Contabilidad Públicas posean grandes debilidades que permitan la ocurrencia de hechos de corrupción y de fraude en todos los niveles.

Por tal razón esta investigación se enmarca dentro de la línea de investigación de Sistemas de Información, específicamente los referidos al proceso de Toma de Decisiones, por la gran utilidad que ha de brindar un control de la gestión en la aplicación de recursos pertenecientes al patrimonio universitario, a través de la aplicación de indicadores de gestión y otros instrumentos de control similares.

Además de que es un tema de actualidad, ya que en estos momentos es un mandato ineludible el rendir cuentas, tanto a los órganos competentes como a los ciudadanos comunes, quienes en su ejercicio del derecho a la participación ciudadana tienen el derecho de participar de la gestión y control de las finanzas públicas y un ejemplo

palpable son los consejos comunales y las contralorías sociales, quienes tienen competencia en la función de control del patrimonio público.

Finalmente, a criterio del autor, contribuirá a un cambio de cultura dentro de la Universidad de Carabobo, ya que gracias a esta investigación sus funcionarios se darán cuenta de que también cumplen un papel fundamental en la creación de este Departamento, el cual de una u otra forma podrá verificar las denuncias que tengan a bien hacer la contralorías sociales universitarias, así como el incentivo en la aplicación de los valores de la administración pública, señalados en la Ley orgánica de la Administración Pública, tomando en cuenta dicha actividad como una función de todos los universitarios.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.- ANTECEDENTES**

No son pocas las investigaciones que se han llevado a cabo en el marco del tema del control de gestión. Como se mencionó en el planteamiento del problema, se reconoce que estos controles mediante indicadores siempre han existido, incluso se han aplicado con mucho éxito, no obstante, se han producido cambios que incluso han conducido a su replanteamiento completo, y han llevado al crecimiento de su importancia y autonomía dentro de las organizaciones.

Se ha pasado de una medición tradicional centrada en resultados finales, a una medición del desempeño del sistema en general; de una medición basada principalmente en medidas financieras y pasadas, a una extensión de esas medidas financieras (pasadas, presentes y futuras), y complementada a su vez con medidas no-financieras, y relacionadas (causa-efecto) a través de sistemas integrados de medición del desempeño, generalmente de carácter cualitativo.

Al respecto, **Cabrera (2003)**, en su trabajo "**Planeación, Estrategias y Táctica**", mediante el cual optó al título de Especialista en Finanzas en la Universidad de Carabobo, enmarca el hecho de lograr objetivos y metas dentro de la organización, dentro de un proceso más complejo que comienza por llevar a cabo un Diseño Organizacional, donde destaca que toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones, desde las de tipo general, a las específicas, que incluyen procesos diarios. Hasta finales de la década de los ochenta se concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, tema que hoy en día se ha convertido en algo muy estudiado e investigado. En el Proceso de Planeación se establecen objetivos y metas, se formulan estrategias y luego se operacionalizan o ponen en práctica. Posteriormente comenta esta investigación acerca de los indicadores de gestión, los cuales son instrumentos utilizados para conocer en qué medida se están cumpliendo esos objetivos y metas establecidas, cuáles deben ser los criterios para crear dichos indicadores y cuáles son los tipos de indicadores existentes.

Existe un trabajo muy importante de **González Solán y De La Vega (2004)**, titulado **"Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las Organizaciones"**, mediante el cual pretenden caracterizar los Sistemas de Control de Gestión con base en la gestión estratégica de las organizaciones. Es así como establecen un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de organización, y de otorgarle al sistema de información de la misma, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, y elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Destacan además la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de lo que ellos llaman "Cuadros de mando", los cuales consisten en un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de la gestión. Se desarrollan desde la base de la organización hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos



donde se necesite utilizarla o enriquecerla. Como punto sobresaliente de este trabajo de investigación, los autores corroboran lo expuesto en el planteamiento del problema detectado en la presente investigación, ya que opinan que la principal limitante del enfoque tradicional sobre el control de gestión, radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además presenta otras limitantes que lo hacen poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos del control.

En otro orden de ideas, como sustento de la importancia de la utilización de indicadores idóneos, acordes a la estructura organizativa de la institución, se pretende utilizar información obtenida de la investigación titulada, "**Indicadores de la Gestión de los Servicios Técnicos en Instalaciones Turísticas, utilizando la Metodología BSC (Balance Scorecard)**", de Zabiski, (2004), para optar al título de magíster en Gerencia de la Universidad de los Andes, destacando de dicho trabajo, el uso de esta herramienta que le brinda a las organizaciones una estrategia de la organización en cuatro perspectivas: Cliente, Negocio Interno, Innovación y Aprendizaje y Perspectiva Financiera, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto, siendo

conocido que se aplica en la actualidad en la mayoría de las empresas privadas, con mucho éxito, y que bien podría ser utilizada en el sector público para lograr los niveles de excelencia que se buscan a través de la implantación de indicadores de gestión.

**González, (1998)**, en su trabajo de investigación en el área de estudios de postgrado de la Universidad de Carabobo, realizó una investigación sobre los “**Indicadores de Control de Gestión como Herramienta Gerencial para la Toma de Decisiones en las Gerencias de Tributos Internos del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria**”, donde destaca que no es óptima la preparación de los fiscales, lo que constituye una debilidad para la organización, además no se realizan reuniones periódicas entre supervisores, encargados de trabajo y fiscales sobre la especificidad de cada caso, por lo que se limitan a tomar decisiones sobre situaciones repetitivas, y por último destaca la ausencia de controles antes, durante y después de las fiscalizaciones.

El objetivo general del trabajo consistió en demostrar que la implementación de medidas de control en la gestión de la función fiscalizadora incide significativamente en el incremento de la productividad permitiendo tomar decisiones oportunas para el cumplimiento de las metas planteadas por el nivel directivo. A pesar de tratarse de una institución distinta a la Universidad de Carabobo, el tema tratado guarda estrecha relación con la investigación objeto de estudio, puesto que trata de los indicadores de gestión y las fallas detectadas para su aplicación.

De igual modo **Jiménez (1999)**, realizó un estudio de investigación de postgrado en la Universidad de Carabobo, relacionado con el **“Modelo para el Control de Gestión en los Institutos y Colegios Universitarios de la Región Centro Norte de la Costa, dependientes del Ministerio de Educación”**, donde el objetivo fundamental del trabajo fue el de diseñar un modelo de gestión de dichos institutos y colegios, con la finalidad evaluar la gestión pública. Como se puede observar, este tema engloba parte del problema sobre el cual se está investigando, en el sentido de que se refiere al control de gestión por parte del Ministerio de Educación, actualmente Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

**Ravello (2.004)**, realiza igualmente un aporte muy importante para el desarrollo de este trabajo, ya que hace un análisis de cómo debe ser un **“Sistema de Control Aplicable para una eficiente Administración de los Recursos Económicos y Financieros en la Universidad de Carabobo”**, donde se crean una serie de indicadores de gestión para medir el desempeño en la administración de recursos, y que sirven de marco teórico para la creación e implementación de la Sección de Auditoría de Gestión, el cual es el objetivo principal de la presente investigación

## 2.2.- BASES TEORICAS

En principio hay que definir el espacio donde se encuentra la presente investigación, Brewer (2005) define la Administración Pública, como la “Prestación de servicios y manejo de intereses encaminados a un fin. Este tipo de intereses acostumbran a ser materiales y se identifican con el cuidado de los bienes y hacienda. Sin embargo, se administra siempre que se ejerce intencionalmente cierta actividad para la realización de un fin.”(p.78)

Asimismo, Nogueira R, D (1997), define el control, cuando expresa: El control consiste en asegurarse de que todo lo que ocurra esté de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas.

Ahora bien, Rodríguez E (2000) señala que la gestión es “Toda actividad de una organización que implican el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma. Así como el conjunto de decisiones y acciones que lleven al logro de objetivos previamente establecidos”. (p.3)

En tal sentido, Mendoza y Rondón (2003) definen el control de gestión como: “Un proceso de evaluación constante y sobre la marcha de las actividades de una organización, capaz de detectar a tiempo las fallas o desviaciones del sistema a fin de establecer los correctivos necesarios y adecuados para rectificarlo, mejorarlo o tomar las acciones pertinentes del caso; todo esto enfocado a lograr incrementar, en la medida de lo posible, la eficacia y eficiencia de la organización. (p.76)

De manera que todo sistema de dirección de una organización, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de procesos complejos en su conformación y funcionamiento. Para Newman (1968, p.21): La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común.

Por lo que el trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

En primer lugar, Planificar: determinar qué se va hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

En segundo lugar: Agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

En tercer lugar Coordinar: los recursos, obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.

En cuarto lugar, Dirigir: emitir instrucciones, lo que incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

Y en quinto lugar, Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

En este orden de ideas, el proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Es oportuno resaltar la opinión de Rodríguez (2000) cuando expresa que existen, en su opinión, cuatro aspectos básicos del control de gestión, como son: 1. Formulación de indicadores, 2. Medición de resultados, 3. Comparación y valoración de resultados y 4. Acciones correctivas. Lo que habría que agregar el aspecto de la Rendición de las Cuentas; basado en esas cuatro variables fundamentales, soportada tal afirmación en el principio de responsabilidad de los gerentes públicos, consagrado en las leyes que regulan la cosa pública en Venezuela.

En tal sentido, una vez puntualizado lo relacionado con la administración pública, lo que es control, hay que tomar en cuenta otra pre citación relacionada con el tema, como son los indicadores en general y los indicadores de gestión.

Avalo (2001) define el término indicador como: “Una información breve que reseña aspectos significativos de la gestión. Corresponde también a un sistema de señales reportando lo adecuado o inadecuado de una determinada acción. Por consiguiente, lo importante será encontrar aquella información útil capaz de mostrar si las acciones van en el sentido deseado; o incluso si existen oportunidades que favorezcan la ruta que perseguimos y permitan avanzar más allá de las estimaciones previstas. (p.78)

En el mismo ámbito los indicadores son como la relación variable cuantitativa y cualitativa que permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperada, lo que va a permitir emitir distintas conclusiones de acuerdo a lo analizado a través de los indicadores de gestión. De lo que podemos mencionar dentro de la función pública, la eficiencia, la eficacia, para indicar resultados, y medir el impacto social, unidos a estos se puede mencionar la economía relacionada con el presupuesto de cada institución y lo que va a permitir la rendición de cuentas oportuna y transparente.

Ahora bien, Mirabal (1994) hace referencia a la evaluación del desempeño de la organización donde resulta relevante debido, entre otras razones a que:

- Ofrece la posibilidad de interrelacionar los resultados de la evaluación, el proceso de toma de decisiones y la conformación de políticas públicas.
- Posibilita claridad en los objetivos y el cumplimiento de las metas, lo que facilita a su vez la búsqueda de juicios de valor.
- Permite la dimensión temporal de las acciones correctivas que sean necesarias.
- Favorece la comprensión de la interpelación entre la responsabilidad por el desempeño y los recursos empleados.

Asimismo, menciona varios criterios utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad, entendiéndose por cada uno de ellos lo siguiente: La *eficiencia*, Es la que se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformados en productos; la *efectividad*, es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos a que hemos planificado, cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, entre otros aspectos.

Tal como lo señala Mirabal (1994), el control está estrechamente vinculado con la planeación y el establecimiento de objetivos; también se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas sin solución.

Ahora bien, el Control de gestión se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo, intenta asegurar que la organización, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos; en términos

generales se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles sean técnicos, humanos, financieros. Por ello se puede definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

De manera que, con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

En este orden de ideas, la gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera garantizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuestas a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adaptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir lo que se ha dado en llamar Control de Gestión, sería imprescindible la fusión de los antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control. En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.



En este orden de ideas, es importante señalar los fines del control de gestión, como lo son el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

Así como el hecho de *Informar*, que consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones; *Coordinar*, trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos; *Evaluar*, La consecución de las metas se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro y *motivar*: el impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Mirabal (1994) también señala cuáles son los instrumentos de control, de esta manera, y los menciona como herramientas del control de gestión son la planificación y los presupuestos. La Planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa.

Los planes se materializan en programas. Y el presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento. El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación directa de cada departamento. El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede derivarse en desviaciones, cuando no coinciden. La causa puede ser: errores en las previsiones del entorno, estimación de gastos generales, errores de método; poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuesto, entre otras. Esas desviaciones son analizadas para tomar

decisiones, tanto estratégicas (revisión, y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuesto).

Ahora bien, en cuanto a los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos, por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos, y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos propuestos. Asimismo, se debe fijar de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados; análisis de las causas de desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras.

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación, por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación en el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos de los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control.

De allí que uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar por el concepto de sistema, visto como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman. Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica

al correcto funcionamiento, y en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente y, en definitiva esto le permitirá sobrevivir.

Por lo que puede hablarse, entonces se un sistema de control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento y tomar decisiones para reaccionar antes ellas.

Los sistemas de control, para Menguzzato y Renau (1986), deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de la organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición señalada dos factores importantes como lo son:

- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información, o centro de responsabilidad.
- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

Por lo que el sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determina en definitiva su razón de ser, por el hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los

objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas u subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el sistema de control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro, conocer la reacción a esos cambios externos.

En otro orden de ideas, E. Gironella Mas Grau, citado por el Informativo Caballero Bustamante, denomina Control Interno al “plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que sirven para ayudar a la dirección en el mejor desempeño de sus funciones”. (p.23)

Asimismo, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del estilo de gobierno de las instituciones y están integrados en el proceso de gestión. El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control. Sirve como base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de terminados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por toda la organización. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias.

En tal sentido, Capote (2000) señala que el control interno puede considerarse eficaz si: i) Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; ii) Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; iii) Se preparan de forma fiable la información financiera, económica y patrimonial de la entidad; y, iv) Se cumplen las leyes y normas aplicables. Mientras que el control es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los estándares establecidos facilita la eficacia de la gestión institucional.(p.98)

La determinación de si un sistema de control es "eficaz" o no, y su influencia en la eficacia del gobierno corporativo de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos va a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.

Ahora bien, después de haber definido el ámbito de la administración pública y sus conceptos básicos y características en cuanto a la presente investigación, se debe precisar la propuesta en si como es la sección de auditoría de gestión como La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.

La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales: - Evaluar los objetivos y planes organizacionales.- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles. -Verificar la existencia de métodos adecuados de operación. -Comprobar la correcta

utilización de los recursos. En este tipo de auditoría, el desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada Institución auditada.

En este orden de ideas, según el Manual de Auditoría Gubernamental del Perú en 1998, "Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público."

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas;
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, [políticas](#) y [procedimientos](#) aceptables; si se siguen las [normas](#) establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de [la organización](#) se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Como se observa en estos conceptos, esta Auditoría responde a los objetivos económicos ([utilidad](#), [factibilidad](#), eficacia, reducción de [costos](#), ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, [competitividad](#), pleno [empleo](#),

reducción de [riesgos](#) para la vida) y los ecológicos ([mantenimiento](#) del [equilibrio](#) y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

## **FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES DE AUDITORÍA INTERNA**

Es importante explicar cómo debe ser el funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna de los órganos y entidades sujetos a la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Al respecto, esta Ley en sus artículos 40 y 41 definen las características de dichas Unidades, en este sentido expresan que “corresponde a las unidades de auditoría interna de las entidades a que se refieren el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información gerencial, así como el examen de los registros y estados financieros, para determinar su pertinencia y confiabilidad, y la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en el marco de las operaciones realizadas”.

Asimismo, “las unidades de auditoría interna en el ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en el ente sujeto a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión”.

Adicionalmente, la Contraloría General de la República emitió la Resolución N° 01-00-000068 del 15 de abril el año 2010, denominada “Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna”, donde se expresa, entre otros puntos, que La unidad de auditoría interna debe estar adscrita al máximo nivel jerárquico de la estructura organizativa del órgano o ente y asegurársele el mayor grado de independencia dentro de la organización, sin participación alguna en los actos típicamente administrativos u otros de índole

similar. Asimismo, con respecto a su estructura organizativa, Las unidades de auditoría interna para realizar sus funciones y cumplir con los deberes y responsabilidades otorgadas, precisa dividir el trabajo en áreas especializadas, para lo cual debe estar conformadas, en principio, por una estructura básica, integrada por el Despacho del titular de la unidad de auditoría interna, y dos dependencias que tendrán el mismo nivel o rango jerárquico; una encargada de las actividades de control posterior y otra encargada de la determinación de responsabilidades.

1. Las unidades de auditoría interna partiendo de la estructura básica, antes descrita y del ámbito de control, podrán subdividirse o desagregarse fundamentados en la naturaleza y fines propios del órgano o ente donde ejercerán sus funciones, y de la importancia relativa de alguna actividad de control que deban realizar.

2. En todo caso, en la definición de su estructura organizativa, se atenderán los principios de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos y de suficiencia, racionalidad y adecuación de los medios a los fines institucionales, previstos en los artículos 20 y 21 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.

### **2.3.- BASES LEGALES**

La denominación del Control de Gestión que trae la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de la República en su capítulo V, del Título I, es consecuente con la concepción amplia y genérica que la Constitución de la República le atribuye al vocablo y a la función de Control, cuando describe las potestades fiscalizadoras de la Contraloría.

Según esa acepción y conforme al artículo 287 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, a la Contraloría General de la República le corresponde el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos.



El capítulo del Control de Gestión en la nueva Ley Orgánica de la Contraloría, desarrolla en los órganos de control fiscal, la potestad para practicar las auditorías, estudios, análisis e investigaciones, así como la evaluación del cumplimiento y de los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales que guarden relación con los ingresos, gastos y bienes públicos, y en general para determinar la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

En tal sentido el articulado comprendido del 61 al 62 del Capítulo V del Título I de la Nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de la República dicta lo siguiente:

**Artículo 61:** Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto a las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales.

**Artículo 62:** Los órganos de control fiscal podrán, de conformidad con el artículo anterior, efectuar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa y en general, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

Adicionalmente, en el Título I, Capítulo VI, Artículo 63 de la misma Ley se establece:

**Artículo 63:** Los resultados y conclusiones de las actuaciones que practiquen, los órganos de control fiscal serán comunicados a las entidades objeto de dichas actuaciones y a las demás autoridades a quienes legalmente esté atribuida la

posibilidad de adoptar las medidas correctivas necesarias.

Sin embargo, la eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, de los planes y de los programas, de las metas y de la legalidad, son de responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización, acorde a lo titulado en el artículo 39 del Capítulo II de la mencionada Ley; es decir, es a ellos quienes incumbe, en primer término, el Control de la Gestión de los organismos que dirigen, para asegurar la productividad y calidad en los procedimientos. En tal sentido, el Control de Gestión, a la luz de los dispositivos de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, y en su acepción más amplia y acorde con las modernas orientaciones doctrinarias del control, tiene, entonces, una doble expresión:

**El externo** a la entidad controlada, que ordinariamente se hace a posteriori, mediante estudios, análisis e investigaciones de cualquier tipo, pero fundamentalmente a través de las auditorías.

**El interno**, entendido como el dominio o poder de los directivos y gerentes sobre el desempeño de una organización, para asegurar el cumplimiento de la legalidad, su misión y fines institucionales, de la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, de los planes, programas y metas establecidos y en general, de la eficacia, productividad, calidad e impacto esperado, de la gestión.

### **2.3.1- ASPECTOS LEGALES QUE CONFORMAN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EL CONTROL FISCAL Y LA GESTIÓN.**

#### **2.3.1.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, contempla en su título IV, del Poder Público, Capítulo I, De las Disposiciones Fundamentales, Sección Primera, De las Disposiciones Generales, en el Artículo 136, que: “El Poder Público se

distribuye entre el Poder Municipal, el Poder Estadal y el Poder Nacional. El Poder Público Nacional se divide en Legislativo, Ejecutivo, Judicial, Ciudadano y Electoral”.

Por otra parte, en la Sección Segunda, De la Administración Pública, en el Artículo 141, se establece: “La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho”.

De igual forma en el Capítulo IV, Del Poder Ciudadano, Sección Primera, Disposiciones Generales, en el Artículo 273 se establece: “El Poder Ciudadano es ejercido por el Consejo Moral Republicano integrado por el Defensor o Defensora del Pueblo, el Fiscal o Fiscala General y el Contralor o Contralora General de la República. De esta forma, los órganos del Poder Ciudadano son la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público y la Contraloría General de la República, uno o una de cuyos titulares será designado o designada por el Consejo Moral Republicano como su Presidente o Presidenta por períodos de un año, pudiendo ser reelecto o reelecta”.

En ese orden de ideas, en el Artículo 274 del texto constitucional, se establece: “Los órganos que ejercen el Poder Ciudadano tienen a su cargo, de conformidad con la Constitución y la ley, prevenir, investigar y sancionar los hechos que atenten contra la ética pública y la moral administrativa; velar por la buena gestión y la legalidad en el uso del patrimonio público, el cumplimiento y la aplicación del principio de la legalidad en toda la actividad administrativa del Estado, e igualmente, promover la educación como proceso creador de la ciudadanía, así como la solidaridad, la libertad, la democracia, la responsabilidad social y el trabajo”.

En el mismo orden de ideas, en el Artículo 289 se establecen las atribuciones de la Contraloría General de la República, entre los cuales se encuentra: Inspeccionar y fiscalizar los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sometidos a su

control; practicar fiscalizaciones, disponer el inicio de investigaciones sobre irregularidades contra el patrimonio público, así como dictar las medidas, imponer los reparos y aplicar las sanciones administrativas a que haya lugar de conformidad con la ley; así como ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujetos a su control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes.

### **2.3.1.2.- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.**

Por su parte la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, en su Capítulo I, Disposiciones Generales, Artículo 1, especifica que: la presente Ley tiene por objeto regular las funciones de la Contraloría General de la República, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora.

Así mismo, el artículo 4 de la referida ley establece: “A los fines de esa Ley, se entiende por Sistema Nacional de Control Fiscal, el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que, integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a esta Ley, así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública”.

Particularmente el Artículo 9, en su aparte 8, establece: “Las universidades públicas están sujetas a las disposiciones de la esa Ley y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República”.

De igual forma en el Título II, Del Sistema Nacional de Control Fiscal, Capítulo I, Disposiciones Generales, Artículo 23, se establece: “El Sistema Nacional de Control

Fiscal tiene como objetivo fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente su función de gobierno, lograr la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos del sector público y establecer la responsabilidad por la comisión de irregularidades relacionadas con la gestión de las entidades aludidas en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esa Ley”.

Por otra parte, en el Artículo 24, queda establecido que: integran el Sistema Nacional de Control Fiscal: Los órganos de control fiscal indicados en el artículo 26 de esa Ley; a tal fin, en el Artículo 26 se especifica: Son órganos del Sistema Nacional de Control Fiscal los que se indican a continuación: La Contraloría General de la República; La Contraloría de los Estados, de los Distritos, Distritos Metropolitanos y de los Municipios; La Contraloría General de la Fuerza Armada Nacional; Las unidades de auditoría interna de las entidades a que se refiere el artículo 9, numerales 1 al 11, de esa Ley.

En el mismo orden de ideas, en el Capítulo II, Del Control Interno, en el Artículo 35, se define el control interno como: “El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas”.

De igual manera, el Artículo 36, establece: 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.

Asimismo en el Artículo 37, queda establecido que: Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

En todo caso, en el Artículo 40 de la mencionada Ley se precisa: sin perjuicio de las funciones de la Contraloría General de la República y de lo dispuesto en el artículo 36, corresponde a las unidades de auditoría interna de las entidades a que se refieren el artículo 9, numerales 1 al 11, de la Ley, evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información gerencial, así como el examen de los registros y estados financieros, para determinar su pertinencia y confiabilidad, y la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en el marco de las operaciones realizadas.

En lo atinente al control de gestión, tal como se mencionó anteriormente, en el Capítulo V, Del Control de Gestión, Artículo 61, queda definido que, los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales.

#### **2.3.1.3.- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.**

La mencionada Ley, tiene por objeto regular la administración financiera, el sistema de control interno del sector público y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, al Fondo de Estabilización Macroeconómica y al Fondo de Ahorro

Intergeneracional; en la misma se define 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 de los fines del Estado y se encontrará regida por los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica.

De igual forma establece, “el sistema de control interno del sector público, cuyo órgano rector es la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, comprende el conjunto de normas, órganos y procedimientos de control, integrados a los procesos de la administración financiera, así como la auditoría interna”.

#### **2.3.1.4.- Reglamento Sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional.**

Este reglamento en su Capítulo I, Disposiciones Generales, Objeto y ámbito de aplicación Artículo 1, precisa: El objeto del presente Reglamento es establecer las disposiciones relativas a la organización del control Interno en los organismos de la Administración Pública Nacional Central y Descentralizada funcionalmente.

De esa forma, en el artículo 2, queda claramente establecido el Objeto del Sistema de Control Interno, de forma: El sistema de control Interno de cada organismo o entidad tiene por objeto asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la exactitud y veracidad de la Información financiera y administrativa a fin de hacerla útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones, garantizar el acatamiento de las decisiones adoptadas y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestos.

De igual manera, en el Capítulo III, De los Órganos de Auditoría Interna, en el artículo 22 se establece: cada ente u órgano de la administración pública nacional tendrá una unidad de auditoría interna, a la que le corresponderá fundamentalmente evaluar el sistema de control interno del ente u organismo.

#### **2.3.1.5.- Reglamento del Sistema de Control Interno de la Universidad de Carabobo.**

Este Reglamento tiene por objeto el establecimiento y organización del subsistema de Control Fiscal Interno de la Universidad de Carabobo, el cual debe operar dentro del marco del Sistema Nacional de Control Fiscal previsto constitucional y legalmente. Asimismo, tiene por objeto la implantación del régimen de evaluación interna de dicho subsistema. El sistema de control interno será denominado, indistintamente, como subsistema de Control Fiscal Universitario, subsistema de Control Fiscal de la Universidad de Carabobo, o como Sistema de Control Interno de la Universidad de Carabobo.

El subsistema de Control Fiscal Universitario está constituido por los órganos, principios, estructuras, recursos y procedimientos previstos en el Reglamento; y será coordinado por la Dirección de Auditoría Interna de la Universidad de Carabobo. La coordinación a ejercer por la Dirección de Auditoría Interna, conforme a lo previsto anteriormente, perseguirá el logro de la unificación de criterios en cuanto a la aplicación de los instrumentos, mecanismos y dispositivos de control interno; a los fines de coadyuvar a la consecución de los objetivos generales de la Universidad de Carabobo, así como al buen funcionamiento de sus órganos administrativos. El subsistema de Control Fiscal establecido en el mencionado Reglamento, persigue los siguientes objetivos:



1. Salvaguardar el patrimonio universitario.
2. Promover la eficiencia en la captación de recursos para la Universidad de Carabobo.
3. Procurar la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos universitarios.
4. Garantizar el fiel cumplimiento de las normas jurídicas aplicables a las operaciones realizadas por la Administración Universitaria.
5. Mejorar la capacidad de evaluación del manejo de los recursos universitarios.
6. Garantizar el cumplimiento de la obligación de los funcionarios universitarios, en materia de rendición de cuentas de su gestión.
7. Fortalecer la capacidad de la Universidad de Carabobo y de sus entes descentralizados, para ejercer eficazmente sus respectivas funciones institucionales.
8. Procurar el mayor grado de confiabilidad en la información que se genere y divulgue sobre las materias a que se refieren los párrafos precedentes.
9. Evitar la impunidad en la comisión de ilícitos fiscales en el seno de la Comunidad Universitaria, incluyendo a los particulares vinculados a ella.

En este sentido, las actuaciones inherentes al Control Fiscal Universitario son, fundamentalmente, las propias del Control Posterior entendido genéricamente; y éstas serán ejercidas por los órganos que determina el Reglamento; de conformidad con la Ley y el Ordenamiento Jurídico Interno de la Universidad de Carabobo.

Por otra parte, a los fines del mencionado Reglamento, y en el marco de sus respectivas potestades y atribuciones legales y reglamentarias, integran el subsistema de Control Fiscal Universitario:

- 1) La Dirección de Auditoría Interna, en su condición órgano de control fiscal en el ámbito universitario, de conformidad con la Ley y el Reglamento.
- 2) El Consejo Universitario, en su condición de máxima autoridad universitaria, y/o su delegatario.
- 3) El Consejo Contralor Universitario, en la condición que le atribuye el Capítulo 1 del Título IV del Reglamento.

4) Los gerentes, jefes o autoridades de cada dirección, departamento, sección o cuadro organizativo específico de la Administración Universitaria, tanto centralizada como descentralizada; en su condición de vigilantes del control interno en sus respectivas unidades; y

5) Los miembros de la Comunidad Universitaria, incluyendo al personal administrativo y obrero, en ejercicio de su derecho a la participación ciudadana en el control de la gestión pública.

Es por ello que, con la intención de optimizar el grado de control fiscal, cada unidad administrativa, dependencia o ente descentralizado de la Universidad de Carabobo deberá:

1. Formular sus respectivos planes operativos e indicadores de gestión y rendimiento.
2. Establecer, de manera expresa y detallada, los manuales de procedimientos internos a que hubiere lugar.

La Dirección de Planificación y Promoción de la Universidad de Carabobo coordinará las actuaciones de los órganos y entes a que se refiere el articulado, a los fines del cumplimiento de lo previsto en el mismo. En este sentido, la señalada Dirección deberá asistir técnicamente a tales organismos, con el objeto de que éstos cumplan con la obligación estipulada en el numeral 1 señalado anteriormente, dentro del primer trimestre de cada ejercicio fiscal.

#### **2.3.1.6.- Normas Generales de Control Interno y Normas Generales de Auditoría de Estado**

La Contraloría General de la República, promulgó y publicó en Gaceta Oficial una normativa general aplicada al Control Interno y a las Normas Generales de Auditoría de Estado, de esta forma en el Capítulo I, Disposiciones generales, Artículo 1, se establece: Las disposiciones contenidas en la presentes normas señalan los estándares

mínimos que deben ser observados por los organismos y entidades citados en el Artículo 2, en el establecimiento , implantación , funcionamiento y evaluación de sus sistemas y mecanismos de control interno .

De esa forma el Artículo 2, establece: el Contralor General de la República, los titulares de los órganos de control externo de los estados y municipios y la máxima autoridad jerárquica de cada uno de los organismos y entidades que se refieren los numerales 1 al 6 del Artículo 5 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República son responsables por la aplicación de las presentes normas en sus respectivas estructuras de control interno.

En tal sentido, el control interno de cada organismo o entidad debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptados de sistema y estar constituido por las políticas y normas formalmente dictadas , los métodos y procedimientos efectivamente implantados y los recursos humanos financieros y materiales cuyo funcionamiento coordinado debe orientarse al cumplimiento de los objetivos siguientes: Salvaguardar el patrimonio público; Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica; Procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales y acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades el organismo o entidad.

Los objetivos del control interno deben ser establecidos para cada área o actividad del organismo o entidad y caracterizarse por ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con los objetivos generales de la institución.

El control interno administrativo lo conforman las normas, procedimientos y mecanismos que regulan los actos de administración manejo y disposición del patrimonio público y los requisitos y condiciones que deben cumplirse en la autorización de las transacciones presupuestarias y financieras. Por su parte, el control

interno contable comprende las normas procedimientos y mecanismos, concernientes a la protección de los recursos y a la confiabilidad de los registros de operaciones presupuestaria y financiera así como a producción de información atinente a las mismas.

Por otra parte, los sistemas de control interno deben ser estructurados de acuerdo con las premisas siguientes: Corresponde a la máxima autoridad jerárquica de cada organismo o entidad establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno y en general vigilar su efectivo funcionamiento; Asimismo, a los niveles directivos y gerenciales les corresponde garantizar el eficaz funcionamiento del sistema en cada área operativa, unidad organizativa, programa, proyecto, actividad u operación de la cual sean responsables.

El sistema de control interno es parte de los sistemas presupuestarios contables administrativos y operativos del organismo o entidad y no un área de contabilidad – administrativos independiente, individual o especializada; Es responsabilidad del órgano de control interno del organismo o entidad, sin menoscabo de la que corresponde a la función administrativa, la revisión y evaluación del sistema de control interno para poner a la máxima autoridad jerárquica las recomendaciones tendentes a su optimización y al incremento de la eficacia y efectividad de la gestión administrativa; Sin menoscabo de que puedan aplicarse criterios técnicos de general aceptación relativos a la unidad e integridad de los procesos y a la forma unificada de su conducción gerencial, los deberes y responsabilidad atinentes a la autorización, ejecución, registro, control de transacciones y custodia del patrimonio público, deben mantener una adecuada y perceptible delimitación.

#### **2.4.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y CÓMO ADAPTARLOS A LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE**

## **CARABOBO.**

### **2.4.1.- Los indicadores de gestión y su aporte a las funciones básicas de la administración.**

La toma de decisiones adecuada está soportada en hechos y datos (indicadores) que brinden información precisa antes, durante y después de ejecutar la planificación. En tal sentido, los indicadores son necesarios para poder mejorar; puesto que lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. En tal caso, existe una serie de clasificaciones de los indicadores, por lo que hay que puntualizar que se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

Para el presente trabajo se ha tomado como base la clasificación del IESA en cuanto a su naturaleza:

- **Indicadores de Productividad:** Miden el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible
- **Indicadores de eficacia:** Asumiendo que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos y miden el nivel del logro del objetivo, la meta, el resultado.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos y miden el manejo o uso de los recursos en el logro del objetivo.
- **Indicadores de efectividad:** Miden el nivel de beneficios sociales generados por los objetivos, metas y resultados alcanzados; miden el impacto social del

objetivo.

La función administrativa contempla varias fases entre las cuales se encuentran: la planificación en su función de llevar a la organización a donde debe ir y como se debe llegar allí requiere de la evaluación de los cambios, determinar cuáles son las restricciones tanto internas como externas, fijar los objetivos, elaborar los planes de acción; la organización que se encarga de establecer que hace cada cual, por tanto requiere la definición y agrupación de actividades, la asignación de responsabilidades y la definición de cuáles son las vías a través de las cuales se van a comunicar, coordinar y controlar; la dirección determina que y cuando se deben hacer las cosas, propiciar el trabajo en equipo y que todo ocurra conforme a los planes y el control que consiste en medir para supervisar los resultados, establecer comparaciones entre los resultados que se están obteniendo y los que están planificados, para así determinar las acciones a que haya lugar.

En la actualidad el control se refiere a la correcta administración de la información que está vinculada con aspectos esenciales para el desarrollo de los planes o procesos. La información presenta características que la hacen administrable: La veracidad, la objetividad, la oportunidad, la integridad, la temporalidad y la concreción. Bajo él supuesto que exista un proceso o situación que debe ser controlada, se debe suponer también que existen una serie de variables vitales o clave, para las cuales se han establecido unos valores deseados. De ser esto así se deben fijar momentos y puntos de control para recabar la información. De lo cual se desprende que las fases para establecer el control son las siguientes:

- Reconocimiento o establecimiento de factores clave.
- Establecer momentos y puntos de control para recoger información de variables clave.

- Recoger información acerca de variables claves para analizar la información recolectada.
- Establecer las bases para la toma de decisiones derivada del análisis de la información.
- Ejecutar acciones.
- Verificar el efecto que han ocasionado las acciones.
- Mantener los planes o procesos bajo observación y acción.
- Volver a medir

De esta forma, los indicadores de gestión se convierten en las señales, en los signos vitales de la organización que permiten identificar los síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades y conocer las condiciones bajo las cuales se desarrollan las actividades o procesos.

De la misma manera que los signos vitales son pocos y brindan información de sistemas fundamentales del cuerpo humano, en la organización se debe contar con un mínimo número de indicadores que garanticen información constante, real y precisa de lo que está ocurriendo en los distintos sistemas organizacionales en aspectos relacionados con la efectividad, eficacia, eficiencia, productividad, calidad, ejecución presupuestaria, entre otros que constituyen todos los signos vitales de la organización.

#### **2.4.2.- El Control de Gestión**

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que conducen al logro de objetivos previamente establecidos y puede ubicarse en tres niveles:

1. Gestión Estratégica: se desarrolla en la dirección y su característica fundamental es la de ejercer directrices a las acciones y las decisiones, tiene que ver con la definición macro de la organización e incluye la relación de la empresa con el entorno. Su ámbito

es corporativo y el espacio temporal impacta a la organización en el largo plazo.

2. Gestión Táctica: se desarrolla con base en la gestión estratégica, el impacto de sus decisiones y acciones abarca las unidades estratégicas de negocio en el mediano plazo. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas, contiene a las funciones de organización y control.

3. Gestión Operativa: se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de sus decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos, contiene a las funciones de ejecución y control.

El control de gestión es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la dirección, permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que distintos sistemas organizacionales en aspectos relacionados con la efectividad, eficacia, eficiencia, productividad, calidad, ejecución presupuestaria, entre otros que constituyen todos los signos vitales de la organización.

#### **2.4.3.- Aspectos Generales de los Indicadores de Gestión**

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el fenómeno visualizado, respecto de objetivos y metas previstas. Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores que permiten establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. En ese sentido, los indicadores de gestión son ante todo información y por lo tanto deben tener los atributos de ella:

1. Exacta: debe representar la situación o el estado de como realmente es.
2. Forma: existen diversas formas de presentación de la información, cuantitativa, cualitativa, gráfica, etc.
3. Frecuencia: medida de cuan a menudo se requiere, se recaba, se produce o analiza



4. Extensión: alcance en términos de cobertura del área de interés, brevedad requerida
5. Origen: se refiere a donde surge la información
6. Temporalidad: espacio temporal al cual hace referencia
7. Relevancia: pertinencia para una situación en particular
8. Oportuna: disponibilidad y actualización cuando se le necesita

#### **2.4.3.1.- Composición de un indicador de gestión**

Un indicador de gestión tiene las siguientes características:

- 1) Nombre: la identificación de un indicador debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- 2) Forma de cálculo: cuando se trata de indicadores cuantitativos se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor.
- 3) Unidades: la manera como se expresa el valor del indicador está dada por las unidades.
- 4) Glosario: el indicador tiene que estar documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

#### **2.4.3.2.- Los indicadores de gestión, los conceptos de efectividad, eficacia, eficiencia y productividad, y su vinculación con los factores clave de éxito**

Los indicadores se clasifican según los factores clave de éxito. Los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los factores clave, visto desde esta perspectiva encontraremos indicadores de efectividad (resultados), de eficacia, eficiencia (actividad) y de productividad.

De esta manera, contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores clave es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones, al referirse a integridad, se hace mención de no solo ejercer control basado en los resultados (eficiencia), sino en las restantes dimensiones de una gestión integral.

#### **2.4.3.3.- Vigencia de los indicadores de gestión**

Según la vigencia los indicadores se clasifican en temporales y permanentes:

- Temporales: cuando su validez tiene un lapso finito, por lo general cuando se asocia al logro de un objetivo, a la ejecución de un proyecto.
- Permanentes: se asocian a variables o factores que están siempre presentes en la organización y se asocian por lo general a procesos

#### **2.4.3.4.- Valor agregado de los indicadores de gestión**

Normalmente es posible que en las organizaciones se encuentren un número exagerado de indicadores de gestión, la mayoría de los cuales no soportan un análisis de valor agregado, en el sentido de la utilidad que para las personas tiene la información que se relaciona con ellos. La mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se pueden tomar a partir de la información que éste brinda. Si un indicador no es útil para la toma de decisiones debe erradicarse.

### **2.5.- DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BASICOS.**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:** es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. Cashin J. (1996). Pág. 9.

**ALTA DIRECCION:** se refiere al grupo relativamente reducido de personas situadas en los niveles más elevados de la escala jerárquica de la organización. Cashin J. (1996). Pág. 10

**CONTROL ESTRATEGICO:** es un tipo especial de control organizativo que

consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo y de asegurar su funcionamiento. Cashin J. (1996). Pág. 20.

**DECISION:** una elección consciente entre diversas alternativas analizadas, a la que sucede la acción para poner en práctica la alternativa elegida. Ivancevich, J. (2000). Pág. 158.

**ESTRATEGIA:** es un plan o pauta integradora de decisiones que proporciona un mapa de los caminos a seguir para el progreso de una organización en pro de sus metas y objetivos. Cashin J. (1996). Pág. 25.

**OPERACIONES:** es llevada a cabo por el personal de la organización que produce los bienes o servicios que se ofrecen a los clientes. Cashin J. (1997). Pág. 23.

**PROBLEMAS:** representan una brecha entre una situación presente y una situación deseada. Sin embargo, los problemas son independientes respecto a las alternativas y a las soluciones. El problema puede conducir o no a una solución. Kreitner, R. (1999). Pág. 331.

**PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:** una serie o concatenación de pasos relacionados que llevan a una decisión, su implementación y su seguimiento. Ivancevich, J. (2000). Pág. 158.

**SOLUCIONES:** son respuestas en busca de preguntas. Representan ideas que surgen de continuo en una organización. Sin embargo, a diferencia del modelo clásico, las soluciones sirven para formular problemas y no viceversa. Es predecible que ello ocurra por el hecho de que los gestores muchas veces no saben lo que quieren hasta tener alguna idea de lo que pueden conseguir. Kreitner, R. (1999). Pág. 331.



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El presente es un Proyecto Factible, dado que estos se definen como “la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable, cuyo propósito es la búsqueda de solución de problemas y satisfacción de necesidades”; y esta investigación pretende resolver una problemática planteada. Además este tipo de investigación representa una alternativa para elevar propuestas a nivel institucional y operacionalizarlas en forma factible.

#### **3.2.- POBLACIÓN**

Según Perez (1995), el concepto hace referencia a “un grupo de elementos objeto de estudio, sobre los cuales se desea generalizar los resultados del mismo”. Considerando este concepto, la población de esta investigación estaría conformada por la Universidad de Carabobo y tres (3) directivos relacionados con el manejo y control de los recursos asignados a la misma.

#### **3.3.- MUESTRA**

La población para esta investigación es finita, ya que se refiere a un número pequeño de personas directivas que se relacionan con el proceso de Control y Gestión de recursos así como con la aplicación de Indicadores para su medición dentro de la Universidad de Carabobo y de la Universidad Central de Venezuela. Por esta razón no se aplicarán técnicas

especializadas de muestreo. Sin embargo se consideró el total de la población como muestra, dadas las características de dicha población.

### **3.4.- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se utilizarán técnicas de recolección y análisis de documentos e interpretación de opiniones de expertos tal como se mencionó anteriormente, y cuya estructura se espera obtener principalmente mediante trabajos previos y en las publicaciones, tanto legales como comerciales que apoyan el control de gestión en las Universidades Nacionales, y en sí en los entes públicos, además de la revisión del material bibliográfico existente al respecto.

### **3.5.- PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El procedimiento empleado siguió en líneas generales las siguientes fases:

- 1) Determinación y obtención de las fuentes bibliográficas (leyes, documentos, ensayos por Internet, publicaciones, tesis de grado previas, etc.).
- 2) Lectura selectiva con el fin de descartar el material inútil para la investigación.
- 3) Recolección y ordenamiento de la información.
- 4) Análisis de la información útil con el fin de determinar su pertinencia para el desarrollo de la investigación.
- 5) Clasificación y organización de la información.

- 6) Entrevistas al personal seleccionado de la Universidad de Carabobo y Universidad central de Venezuela.

### **3.6.- TÉCNICAS DE ANALISIS DE LOS DATOS**

Los datos obtenidos de la investigación documental se interpretan utilizando un análisis de tipo descriptivo que consiste en caracterizar y a la vez sintetizar la información obtenida, mediante el cruce de información plasmada en el marco teórico y el desarrollo de cada objetivo; en tal sentido, se realizó un análisis de las normativas recopiladas que son fuente de información en el desarrollo de la investigación y cualquier otro material bibliográfico que permitiera determinar el objetivo de la investigación, de manera tal que, el análisis se efectuó en relación a los objetivos trazados, realizando un cruce de la información esbozada en el marco teórico, con el desarrollo de cada objetivo, aplicando en todo caso el sentido de la teoría en función de la posibilidad lógica de los objetivos.

### **3.7.- ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN**

Se elaboró entrevista con preguntas abiertas dirigidas a personalidades de la Universidad de Carabobo ligadas al manejo y control de recursos, las preguntas fueron formuladas con la intención de obtener respuestas al objetivo general y específicos, formulada en el presente trabajo de investigación.

### **3.8- IDENTIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS**

**Prof. Marfa Olivo de Latouche.** Asistente del Despacho de la Rectora de la Universidad de Carabobo. Profesora de la Cátedra de Contabilidad, de la Escuela de

Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, por más de 30 años.

**Licda. Yoconda Guerrero.** Directora de Planificación y Presupuesto de la Universidad de Carabobo, con más de 15 años de experiencia en el área de administración y planificación presupuestaria

**Lic. Maria Isbelia Martins.** Jefe del Departamento de Control Posterior de la Dirección de Auditoría Interna de la Universidad de Carabobo y Profesora universitaria, con una experiencia de 15 años en el área de control fiscal.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS**

#### **4.1.- EXPLORACIÓN Y ESTUDIO DE LA ENTREVISTA**

1) Según su conocimiento, ¿posee la Universidad de Carabobo Indicadores de Gestión y Rendimiento que midan periódicamente la eficiencia de los funcionarios en el manejo de los recursos públicos los cuales permitan detectar desviaciones y aplicar los correctivos?

R= Prof. Marfa Olivo de Latouche.

Se han hecho estudios sobre la elaboración de indicadores de gestión y su importancia, pero desconozco si se terminó y si se están aplicando en alguna dependencia de la universidad.

Lic. Yoconda Guerrero.

En la universidad no existen indicadores de gestión que midan la eficiencia de los funcionarios en el manejo de los recursos, sin embargo



trimestralmente se hace una evaluación de la ejecución física y financiera del presupuesto por medio del instructivo 07, herramienta dispuesta por la ONAPRE que permite evaluar trimestralmente la ejecución de los recursos. Es importante resaltar en dicho instructivo que también se evalúa el avance de ejecución física de las metas, para de esta manera medir el indicador de eficacia.

Lic. Maria Isbelia Martins.

No.

2) A su juicio, ¿Qué mecanismos de control existen en la Universidad de Carabobo para promover la eficiente administración de los recursos?

R= Prof. Marfa Olivo de Latouche.

El único mecanismo que utilizan en algunas oportunidades, es la evaluación de cumplimiento de objetivos y metas.

Lic. Yoconda Guerrero.

Actualización constante en los sistemas informáticos y sus sistemas administrativos, teniendo presente la adaptación a los cambios de la normativa legal que compete.

Lic. Maria Isbelia Martins.

La rendición de cuentas.

3) ¿Cual es la importancia de contar con una unidad exclusiva dedicada al control y promoción de la gestión de los funcionarios en el manejo de los recursos?

R= Prof. Marfa Olivo de Latouche.

Debe realizarse de forma continua, auditoria interna de la gestión de las diferentes dependencias que permitan en tiempo oportuno detectar debilidades, dar aportes que permitan ser eficientes y evaluar al personal que realiza dichas actividades y servir de base para futuras promociones del personal.

Lic. Yoconda Guerrero.

Sería importante porque además de cumplir con lo establecido en la LOCGRSNCF en materia de control interno, contribuiría al eficiente manejo de los recursos institucionales.

Lic. Maria Isbelia Martins.

Es importante contar con un modelo de gestión basado en la responsabilidad por los resultados, el diseño de indicadores y el establecimiento de metas para evaluar el desempeño, el cual permita enfrentar los riesgos y también aprovechar las oportunidades del entorno. Por esta razón no es solo calcular los indicadores sino atacar las desviaciones que resultan, a tiempo.

4) ¿Cómo son analizados los resultados de la gestión universitaria en cuanto a la administración de los recursos y el cumplimiento de las metas establecidas?

R= Prof. Marfa Olivo de Latouche.

Los resultados de dependencia no son analizados. Por las instancias competentes, de manera que permitan una retroalimentación y fijación de responsabilidades.

Lic. Yoconda Guerrero.

El cumplimiento de las metas se evalúa a través de la ejecución y rendición trimestral ya que la misma obedece a la planificación de metas y objetivos, igualmente a través de la memoria y cuenta de cada ejercicio económico, se evalúan los logros alcanzados por medio de los objetivos estratégicos institucionales planteados por proyectos y acciones centralizadas.

Lic. Maria Isbelia Martins.

No existe en la U.C. un mecanismo de control en cuanto a la gestión universitaria, en este caso cada dependencia realiza el análisis basado en sus conocimientos.

#### **4.2.- DIFERENTES MECANISMOS DE CONTROL EXISTENTES PARA PROMOVER LA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

En la Universidad de Carabobo existe un órgano contralor encargado del control interno de la administración de los recursos financieros asignados a la misma.

En ese sentido, la actual Dirección de Auditoría Interna de la Universidad de Carabobo fue creada por Resolución del Consejo Universitario en Mayo de 1976, como Contraloría Interna y a partir de Junio de 1982 fue adscrita al Consejo Nacional de Universidades (CNU -Oficina Coordinadora de las Contralorías Internas de las Universidades Nacionales- OCOCI). Posteriormente por Resolución del Consejo Universitario, según Acta No. CU-521 de fecha 01-06-1998, se adscribe al Consejo Universitario de la Universidad de Carabobo, básicamente con la intención de cumplir lo señalado en el SIGECOF.

La Dirección de Auditoría Interna es la Dependencia encargada del control fiscal de la Universidad de Carabobo, y dentro del ámbito de su competencia, le corresponde evaluar el Sistema de Control Interno, realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en la Universidad de Carabobo, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones; evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión; el examen selectivo o exhaustivo, así como la calificación y declaratoria del fenecimiento de cuentas; formular reparos a quien hayan causado daño al Patrimonio Universitario, realizar las actuaciones que fuesen necesarias para verificar la ocurrencia de actos, hechos de omisiones contrarias a disposiciones legales o sub-legales, determinar el monto de los daños causados, si fuere el caso, así como, la procedencia de acciones fiscales.

Igualmente para el correcto cumplimiento de las funciones encomendadas, la Dirección de Auditoría Interna se rige en conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control

Fiscal y en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público. Es por ello que, la Dirección de Auditoría Interna es el órgano encargado de ejercer sistemáticamente, las funciones de control interno atribuidas a las unidades de auditoría interna, de conformidad con la Ley; en este sentido realiza acciones dirigidas a salvaguardar el patrimonio universitario, promover la aplicación de medidas preventivas, ejercer el control posterior, control perceptivo, procedimientos para establecer responsabilidades administrativas, emitir dictámenes y opiniones que le sean requeridas por la administración universitaria, basadas en valores de ética, legalidad, imparcialidad y apoliticismo.

La Dirección de Auditoría Interna, está concebida como un órgano contralor, que pueda garantizar la salvaguarda y la optimización de los recursos del patrimonio de la Universidad, a través de la ejecución de acciones que impidan la comisión de hechos lesivos a éste, mediante un control sistemático y oportuno. Para lo cual deberá, efectuar actividades de control que permitan evaluar el sistema de control interno de la Universidad; procesar y sustanciar aquellos casos en los que por sus características surjan indicios de comisión de irregularidades administrativas; efectuar acciones anticipadas de control, que impidan la comisión de hechos irregulares y efectuar la auditoría de gestión administrativa para medir el rendimiento de los recursos universitarios.

#### **4.2.1.- Funciones de la Dirección de Auditoría Interna.**

Formular a las autoridades universitarias y demás dependencias de la Universidad, las recomendaciones que se consideren convenientes para salvaguardar el patrimonio universitario y contribuir así al perfeccionamiento de los procesos y normas.

Asesorar a las autoridades universitarias para cooperar con el cumplimiento de sus fines.

Fiscalizar los ingresos de las fundaciones, asociaciones, sociedades y cualquier otra

persona jurídica constituida por la Universidad.

Evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de información y de administración gerencial.

Examinar los registros y estados financieros, para determinar su pertinencia y confiabilidad.

Evaluar los resultados de la gestión administrativa para determinar la eficacia, eficiencia y economicidad de las operaciones y formular las recomendaciones pertinentes.

Efectuar investigaciones y análisis de todo tipo para verificar la legalidad, sinceridad y corrección de las operaciones de la Universidad.

Sustanciar los expedientes, cuando surjan indicios que hagan presumir la comisión de hechos irregulares y remitirlos al Consejo Universitario o a la Contraloría General de la República, según sea el caso.

Elaborar y ejecutar el Programa de Capacitación para el Manejo del Patrimonio Universitario.

Remitir al Ministerio Público los expedientes correspondientes, cuando haya indicios de responsabilidad civil o penal, así como a los tribunales competentes que lo requieran.

Efectuar el control posterior mediante auditorías administrativas en la gestión de las dependencias que conforman la Institución.

Ejercer el control perceptivo, a fin de verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de las operaciones administrativas, así como, la ejecución de los contratos que celebre la Universidad de Carabobo.

Participar como observador en los procesos de licitación pública de la Universidad.

Las demás que le señalen las leyes, sus reglamentos respectivos y el órgano al cual se encuentra adscrito.

#### **4.2.2.- Funciones generales de las unidades administrativas que conforman la Dirección de Auditoría Interna.**

#### **4.2.2.1.- Departamento de Auditoría de Control Posterior.**

Corresponde al Departamento de Auditoría de Control Posterior, examinar y evaluar, continuamente, la gestión cumplida en un determinado sector, programa u operación con el fin de determinar, dentro del marco jurídico que lo regula, su grado de eficiencia, economía, eficacia, calidad e impacto. Para lo cual deberá formular recomendaciones escritas, a los fines de promover la correcta administración del patrimonio universitario.

El Departamento de Control Posterior realizará auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto a las actividades, políticas y decisiones de determinados organismos de la Administración Universitaria, tanto centralizada como descentralizada, con el objeto de evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos organismos.

Para el desarrollo de las funciones antes descritas, el Departamento de Auditoría de Estado deberá:

Efectuar el seguimiento de las observaciones formuladas por la DAIUC, a través de informes.

Realizar Control Perceptivo sobre los bienes y servicios adquiridos y/o contratados por la Universidad de Carabobo y sus entes descentralizados.

Ejecutar auditorías orientadas a determinar la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, y a comprobar y evaluar los controles y procedimientos operativos, así como el cumplimiento del régimen jurídico.

Ejecutar auditorías de nómina para comprobar la sinceridad y legalidad de los movimientos de personal, tanto docente como administrativo u obrero.

Examinar y calificar las cuentas de ingresos, gastos y bienes de los entes y órganos sujetos al control de la DAIUC; así como, declarar el fenecimiento de las mismas.

#### **4.2.2.2.- Departamento Asuntos Jurídicos y Procedimientos Fiscales.**

Son funciones inherentes al Departamento de Asuntos Jurídicos y Procedimientos Fiscales:

Prestar asesoría jurídica interna a la DAIUC, sin menoscabo de las funciones que correspondan a la Consultoría Jurídica de la Universidad de Carabobo.

Tramitar los procedimientos administrativos, tanto fiscales como ordinarios, para los que fuere competente la DAIUC de conformidad con la Ley.

Realizar investigaciones previas a los procedimientos fiscales, a los fines de determinar si existe mérito suficiente para la apertura de los mismos, de conformidad con la Ley.

Ejercer la defensa judicial de los actos administrativos emanados de la DAIUC, sin perjuicio de que la Consultoría Jurídica de la Universidad de Carabobo pueda actuar en ese mismo sentido.

#### **4.2.3.- Relaciones institucionales de la Dirección de Auditoría Interna.**

En el ámbito interno, existen relaciones: Entre las diferentes unidades funcionales que la conforman para coordinar la ejecución de las actividades; Con miembros del Consejo Universitario y Despachos de Autoridades, para asesorar y dar apoyo; Con la Dirección de Relaciones de Trabajo; con Direcciones de la Administración Central (Presupuesto, Administración, Deportes, CDCH) y con el resto de las dependencias de la Administración Descentralizada (Facultades, Área de Estudios de Postgrado) para dar apoyo.

En el ámbito externo existen relaciones: Con la Contraloría General de la República para recibir lineamientos y dar apoyo; Con la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna para recibir lineamientos; Oficina de Planificación del Sector Universitario, Fiscalía General de la República y Tribunales de Salvaguarda al Patrimonio Público, para recibir apoyo y suministrar información.

#### **4.3.- METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel, es vital tener claro que es lo correcto y cómo hacerlo correctamente. Lo correcto se vincula con los resultados específicos que se esperan, cuales son las características específicas de esos resultados y esto representaría el conjunto de factores clave para lograr la eficacia. En cuanto a cómo sería hacer las cosas correctamente significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que llevarán a lograr los resultados y los recursos disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento. Esto sería el conjunto de factores clave para lograr la eficiencia. De manera que la mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, eficaz y eficientemente a la vez

### **Fase 1: Contar con objetivos y estrategias**

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la estrategia que se empleará para lograrlos. Existen unos factores que ayudan a especificar, a cuantificar, un objetivo o una estrategia. Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia el asociarle patrones que permitan hacerles verificables.

Estos patrones son:

El atributo: es el que identifica la meta.

La escala: es la unidad de medida en que se especifica la meta.

El estatus: es el valor actual de la escala, el punto de partida.

El umbral: es el valor de la escala que se desea alcanzar.

El horizonte: el periodo en el cual se espera alcanzar el umbral.

La fecha de inicio: fecha en la cual se inicia el horizonte.

La fecha de terminación: se corresponde con la finalización del lapso programado para el logro de la meta

Responsable: persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.



## **Fase 2: Identificar los factores clave de éxito**

Factor Clave de Éxito es aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende alcanzar.

## **Fase 3: Establecer indicadores para cada factor clave de éxito**

Una vez determinados los factores clave de éxito, asociados a la eficacia, eficiencia, productividad, entre otros. Es necesario establecer unos indicadores que permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante su desarrollo y después de la ejecución.

## **Fase 4: Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión**

Estado: Se corresponde con el valor inicial del indicador.

Umbral: se refiere al valor del indicador que se quiere alcanzar; también llamado valor objetivo.

Rango de gestión: es el espacio comprendido entre los valores máximo y mínimo que el indicador puede tomar.

Por lo general se incurre en el error de asignarle a cada indicador un valor único. Al tener un solo valor de referencia, lo más seguro es que dicho valor no se logre, bien sea por defecto o por exceso. Lo recomendable en cualquier situación es asignar 5 valores, sino para todos, para los indicadores básicos del negocio, nivel o proceso de que se trate.

En primera instancia es fundamental tener claro si conviene que el valor del indicador aumente o disminuya. Los nombres de los valores de referencia pueden ser los siguientes: Mínimo, Aceptable, Satisfactorio, Sobresaliente y Máximo.

## **Fase 5: Diseñar la medición**

Consiste en determinar las fuentes de información, la frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

### **Fase 6: Determinar y asignar recursos**

Lo ideal es que, la medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. La experiencia ha demostrado que cuando en una organización no existe la cultura de la medición, es necesario, inicialmente y para generar primero la disciplina y después la cultura, que las personas cuenten temporalmente con alguien, quizás un funcionario de la organización, que capacite y acompañe a las personas en el proceso de establecimiento y puesta en funcionamiento. Además que los recursos que se empleen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

### **Fase 7: Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores**

La precisión de un sistema de indicadores de gestión no se logra la primera vez. Es necesario tener presente que surgirá una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar.

### **Fase 8: Estandarizar y formalizar**

Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación de la organización. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan en limpio los manuales de indicadores de gestión de la organización.

### **Fase 9: Mantener y mejorar continuamente**

El sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos en la empresa. Puesto que, hacerle mantenimiento al sistema es darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo.

#### **4.4.- COMO SE ESTABLECEN LOS INDICADORES EN UNA ORGANIZACIÓN**

Los indicadores de gestión se establecen de arriba hacia abajo, en forma de cascada. En cambio la información se consolida de abajo hacia arriba, consolidándose y filtrándose de un nivel a otro, es decir fluye desde el nivel operativo, consolidándose al nivel estratégico. En una organización la integración vertical se efectúa a partir de la planificación estratégica, mientras que la integración horizontal se da a través de los procesos que se desarrollan en la empresa.

### **CAPÍTULO V DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE CONTROL POSTERIOR, CON UNA SECCIÓN EXCLUSIVA PARA LA AUDITORIA DE GESTIÓN, ADSCRITO A LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

#### **LA PROPUESTA**

##### **Finalidad - Justificación**

Tal como ya se mencionó en la justificación de la presente investigación, el marco jurídico venezolano, específicamente la Ley Orgánica de la Contraloría General de la

República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, obliga a los entes y órganos públicos a medir el desempeño de los funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones, para medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en los planes de trabajos y en los planes operativos anuales. Asimismo, en esta misma medida, se evalúa el empleo de los recursos asignados para el cumplimiento de dichas metas, es decir, se evalúa el proceso presupuestario en todas sus fases, el cual está asignado a cada ente u órgano respaldado en una Ley de Presupuesto que es aprobada cada año por la Asamblea Nacional y que debe cumplirse tal y como es diseñada en el anteproyecto y proyecto final de ley.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General y Específicos**

A través del cuerpo del presente informe se hizo un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la aplicación de índices de rendimiento y de gestión administrativa en la Universidad de Carabobo, a fin de determinar las debilidades y fortaleza del mismo, donde la principal condición o circunstancia observada es que, a pesar de que existen y se han aplicado indicadores de gestión en algunas áreas administrativas y académicas, pareciera que éstos no garantizan un eficiente manejo de los recursos materiales y humanos; en este sentido se planteó la necesidad de la creación de una Sección de Auditoría de Gestión, en la Dirección de Auditoría Interna, cuya responsabilidad sería el control y monitoreo permanente de la gestión de los funcionarios públicos en el manejo de ese recurso material y humano, y cuyo producto final es el Diseño de una Propuesta para la creación de dicha Unidad Administrativa.

#### **Factibilidad de la Propuesta**

#### **Recursos Materiales y Humanos**

Sobre este punto, se dispone de suficiente material para la realización del trabajo de investigación, considerando que se refiere a un tema de actualidad; de igual manera

se cuenta con todo el material de apoyo para la elaboración del mismo, sobre todo a través de la red de Internet.

Por otra parte se cuenta con el recurso humano necesario para la ejecución de la investigación; además se considera que el tiempo estimado para la producción del trabajo de investigación es suficiente, ya que se cuenta en el pensum de la maestría con las materias en el área metodológica que permiten llevar a cabo la investigación en forma sistemática con el apoyo necesario.

### **Recursos Interinstitucionales**

Para la realización de la presente investigación, se contará con el apoyo de una experta en metodología que intervendrá como asesora metodológica.

### **Recursos financieros**

El costo estimado de la presente investigación es de aproximadamente Bs. 15.000,00, por concepto de pago de diversos textos, materiales inherentes y cualquier costo adicional presente; éste costo de inversión corre en su totalidad por cuenta de los investigadores.

### **Recursos Institucionales**

Se cuenta con todo el apoyo material por parte de las máximas autoridades de la Dirección de Auditoría Interna de la Universidad de Carabobo para el desarrollo de la presente investigación.

### **Diseño de la Propuesta**

A continuación se presenta una propuesta específica para la creación y funcionamiento de una Sección de Auditoría de Gestión adscrita al Departamento de Control Posterior de la Dirección de Auditoría Interna U.C.

Primeramente se hace una breve reseña de lo que es la Auditoría de Gestión con sus principales elementos, posteriormente se explica mediante un sistema de Normas y

Procedimientos como es el proceso de la auditoría de gestión y asimismo se muestra un gráfico con las distintas fases dicho proceso.

## **Auditoría de Gestión**

### **Comentarios Preliminares**

El pensamiento tradicional en materia de gestión pública se encuentra en un importante proceso de cambio, transitando de una concepción funcional o por actividades, a otra de evaluación o medición por objetivos o resultados.

En la primera se busca identificación de erogaciones o gastos en insumos de cada actividad que hace a la función (salud, justicia, educación, etc.), sin presentar mediciones a través de resultados; en la segunda se identifican las actividades con sus objetivos, insumos y productos.

Debe reconocerse la importancia del contenido financiero en la actividad, pues la asignación y uso de los fondos dependerá de su restricción o disponibilidad.

La auditoría de gestión procurará proporcionar una base para mejorar la asignación y el manejo de los recursos por parte del sector público, llevando a cabo una administración más racional de los mismos.

### **Objetivos de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión tiene por objeto el examen sistemático de los comportamientos sustantivos relacionados con la economía, eficacia y eficiencia de las operaciones en el conjunto de una organización, o en una función, programa, proceso o segmento de la actividad pública.

Su alcance también incluye el análisis de la calidad de los bienes y servicios producidos, y la satisfacción del ciudadano, así como la forma en que se cumplieron los diversos tipos de responsabilidades.

En la evaluación de la gestión de las operaciones se requiere la consideración y valoración de la interacción de los siguientes factores: Organización, Objetivos y Metas, Insumos, Operaciones, Productos y Resultados.

También deben evaluarse las herramientas y la acción desarrollada por los niveles competentes de la administración para el cumplimiento de las fases de Planeación, Ejecución y Evaluación, y llevar adelante sus respectivas responsabilidades.

La Auditoría de Gestión tiene el propósito de responder a cuestiones tales como:

- a) Si los objetivos y metas fijadas han sido logradas de forma económica y eficiente.
- b) Si se están llevando a cabo exclusivamente aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- c) Si se están realizando evaluaciones competentes y válidas en los niveles apropiados acerca del impacto o efecto logrado por los programas y actividades.
- d) Si las entidades del sector público y sus autoridades controlan y evalúan la calidad de los servicios que prestan o bienes que proporcionan, así como el grado de satisfacción de los usuarios, y el impacto de su gestión.
- e) Si los recursos (financieros, materiales, humanos, etc.) se adquieren, protegen y emplean de manera económica y eficiente.
- f) Si se respetan las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las operaciones, así como con los planes, políticas, normas y procedimientos establecidos.
- g) Si el organismo y sus miembros integrantes cumplieron adecuadamente con sus deberes y responsabilidades, en el sentido que les han sido asignados, y rinden cuenta de los resultados de su gestión.

### **Pruebas de Cumplimiento de los Controles**

Tienen por objeto emitir una opinión acerca de si las operaciones y procedimientos sustantivos implementados en el organismo de han llevado delante de acuerdo con las normas, disposiciones y políticas vigentes, son de aplicación efectiva y permiten un adecuado control de las actividades.

### **Evaluación de la Eficacia**

La eficacia es el principal aspecto a evaluar, ya que valora el grado en que el organismo está cumpliendo con sus fines y metas establecidos.

Su medición procurará determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos de producción del organismo, sus programas, proyectos, obras, operaciones, actividades, etc., para poder concluir si el mismo produjo sus bienes o prestó sus servicios en la cantidad, calidad y oportunidad adecuada y de conformidad con los objetivos fijados.

### **Evaluación de la Economía**

El objetivo de esta tarea está dirigido a evaluar si el organismo tuvo a disposición los recursos necesarios conforme a lo programado, en la cantidad y calidad apropiada, cuando fueron necesarios, y al menos costo posible.

### **Evaluación de la Eficiencia**

Tiene por objeto examinar la optimización, por parte del organismo, del uso de los recursos para la consecución de sus resultados. Una operación es eficiente cuando logra el máximo producto de una calidad o característica específica que se puede obtener con una cantidad determinada de insumos, o bien requiere el mínimo de los insumos necesarios para la producción o la prestación de un servicio en cierta cantidad y con determinada calidad.

## **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL POSTERIOR DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA DE LA U.C.**



<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>ACCIÓN</b>
Jefe de Departamento Control Posterior	1	Revisa el Plan de Trabajo Anual de auditoría y designa el equipo de trabajo: Coordinador (a) de Auditoría y Auditor (es), en función a la disponibilidad de personal, magnitud y tiempo de ejecución.
	2	Solicita a la Secretaria del departamento la elaboración de la Credencial la Orden de Trabajo.
Secretaria	3	Elabora la Credencial en original y una copia y la Orden de Trabajo en relación al número de auditores asignados a la auditoría y una copia y entrega al jefe del departamento.
Jefe de Departamento Control Posterior	4	Firma la Orden de Trabajo y registra media firma en la Credencial.
Secretaria	5	Entrega la Orden de Trabajo al Coordinador (a) de Auditoría y Auditor o Auditores designados y entrega la Credencial, en original y copia al director para su firma.
Director	6	Recibe la Credencial en original y copia, revisa, firma y entrega a la Secretaria para elaborar el registro correspondiente.
Coordinador de Auditoría y Auditor(es)	7	Recibe la orden de trabajo y credencial y firma.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>ACCIÓN</b>
Coordinador de Auditoría y Auditor(es)	8	Presentan la Credencial a la máxima autoridad de la dependencia objeto de estudio.
	9	Revisan el archivo permanente y los papeles de trabajo de años anteriores y la normativa legal aplicable en función del trabajo a efectuar.

	10	Levantando la información y evalúan el ambiente de control correspondiente al ente, mediante entrevistas con el personal y aplicación de cuestionarios de control interno.
	11	Determinan las áreas a evaluar en función al tipo de auditoría a efectuar.
	12	En base a la información obtenida realizan el programa de auditoría y el alcance de los procedimientos pertinentes.
	13	Prepara el Acta de Requerimiento en función al programa de trabajo y solicita la información que se considere necesaria.
Auditor (es)	14	Espera la información solicitada, chequea con el Acta de Requerimiento y procede: <ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso de no recibir información debe iniciar la exigencia de la misma dentro del plazo establecido para ello, mediante oficio.</li> <li>- Recibe la información y chequea con el Acta de Requerimiento para constatar que sea la información requerida.</li> </ul>

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>ACCIÓN</b>
Coordinador de Auditoría y Auditor(es)	15	Revisa y analiza la información recibida y comienza la ejecución de los procedimientos establecidos en el programa de auditoría, mediante las pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas.
Auditor(es)	16	Determina los hallazgos de auditoría y prepara la Cédula de Hallazgos en función de sus cuatro elementos (condición, criterio, causa y efecto).

	17	Organiza y referencia los papeles de trabajo.
	18	Consolida el Informe de Auditoría y lo presenta al coordinador para su revisión y discusión.
Coordinador	19	Revisa el Informe de Auditoría, realiza si los hubiere, los correctivos necesarios en conjunto con los auditores.
	20	
Jefe de Departamento Control Posterior		Remite el informe preliminar al jefe del departamento.
	21	Revisa el Informe de Auditoría: <ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso de no estar conforme realiza los correctivos pertinentes y/o encomienda los mismos al coordinador y a los auditores.</li> <li>- En caso de estar conforme procede a la remisión del mismo al director.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>ACCIÓN</b>
Director	22	Recibe el Informe de Auditoría y procede a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si existen correcciones, entrega el mismo al jefe de auditoría de estado para que ejecute las correcciones pertinentes.</li> <li>- En caso de estar conforme procede a la aprobación del mismo.</li> </ul>
	23	Remite el Informe preliminar a la dependencia auditada mediante oficio, a

objeto de que presente los alegatos correspondientes en un plazo no mayor de quince (15) días hábiles.

24

Espera los alegatos por parte de la Unidad auditada, dentro del tiempo estipulado y:

- En caso de que la unidad organizativa auditada no presente los alegatos en el plazo estipulado, procede a remitir el Informe de Auditoría definitivo a las instancias correspondientes.
- En caso de recibir los alegatos, los envía al jefe de auditoría de estado para su revisión y discusión.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>ACCIÓN</b>
Jefe de Departamento Control Posterior	25	Recibe los alegatos presentados por la Unidad Auditada, los revisa para su conocimiento y los entrega al Coordinador de Auditoría y Auditor (es) para que realicen las consideraciones pertinentes.
Coordinador de Auditoría y Auditor(es)	26	Recibe los alegatos y evalúa las consideraciones hechas por la dependencia auditada y, si consideran pertinente, se realiza reunión con las autoridades del ente auditado para la discusión de los alegatos presentados.

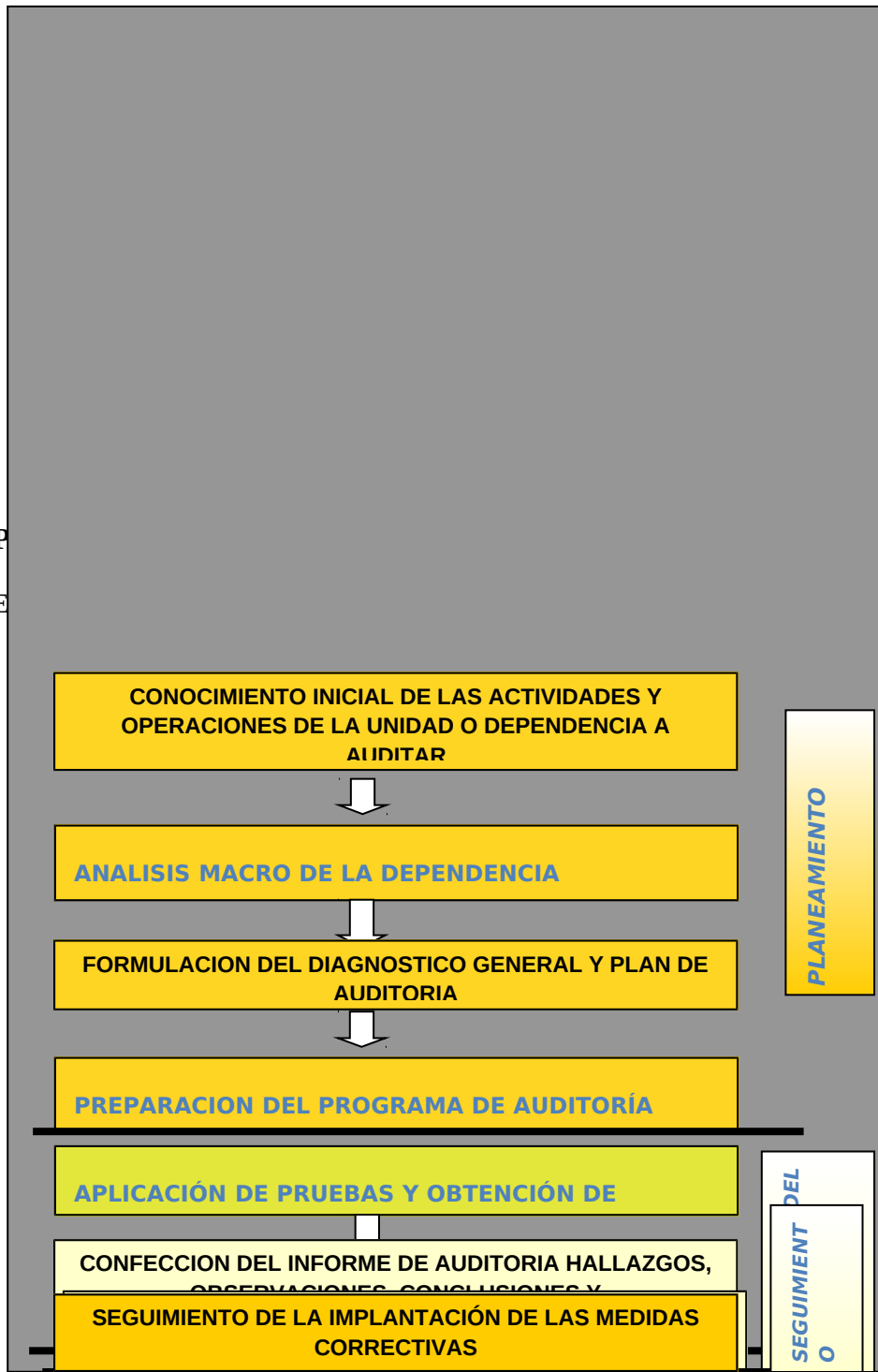
27 Realizadas las correcciones pertinentes, si las hubiere, remiten el informe al Jefe del departamento.

Jefe de Departamento Control Posterior 28 Recibe el informe definitivo, revisa las consideraciones efectuadas por el equipo de trabajo y lo remite al director para ser enviado a las instancias correspondientes.

Instrucciones a las áreas solicitando las se a las un plazo no

P  
E

es y etapas:



## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La Universidad de Carabobo carece en la actualidad de mecanismos efectivos de monitoreo, seguimiento y detección del no cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por las autoridades universitarias y el nivel directivo y gerencial que está por debajo de ellas jerárquicamente, en las distintas Facultades y Direcciones, que le permitan de esta manera realizar un total y efectivo control de la gestión presupuestaria y administrativa de manera eficaz y oportuna, pudiendo establecer con exactitud sus resultados, ante toda la comunidad universitaria, los organismos reguladores y la sociedad venezolana.

Por lo que hay que dejar claro, que los Planes Operativos Anuales de la Institución son una base fundamental, que tienen por finalidad, calcular en bolívares los que sean necesarios para cubrir el conjunto de metas y objetos que ellos deben contener y que

se han propuesto cumplir, en virtud de esta situación se produce un desfase entre el contenido de los presupuestos y su cumplimiento físico.

Asimismo, se observa que no se cumple con lo establecido en el texto constitucional en cuanto a la rendición de las cuentas de una forma periódica ante los ciudadanos, ya que no existen los mecanismos mediante los cuales se pueda operacionalizar la norma legal a cumplir.

Por lo que se pudiera pensar en la importancia en la implementación del Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF) u otro sistema similar, ya que con su implementación se pudiera pensar en un modelo de gestión de las finanzas públicas de manera eficaz y oportuna, y no existen en la actualidad los mecanismos expeditos para realizar tal función.

En este orden de ideas, la Universidad de Carabobo no cuenta con un mecanismo apropiado y de cumplimiento obligatorio, que permita implementar los mecanismos necesarios para el control y gestión de las finanzas públicas y de esta manera lograr una rendición de cuentas oportuna, a los que exige el texto constitucional y demás leyes orgánicas. Siendo necesario establecer un sistema público que permita tener informados a los ciudadanos de las metas y objetivos propuestos, y las condiciones claras bajo las cuales se pudiera controlar el destino del dinero de la Institución.

En tal sentido, la Universidad de Carabobo, a pesar de lo comentado cuenta con recursos tecnológicos, que a su vez pudieran estar interconectados en un sistema integrado, para lograr un mayor flujo en la comunicación, y de esta forma, lograr implementar mejores instrumentos de control de la gestión, donde dicha información esté interconectada con el futuro departamento de auditoría de gestión.

Si bien es cierto, que se necesita una gran cantidad de recursos para la adquisición de los equipos necesarios para instalar sistemas, no es menos cierto que dicha inversión traerá sus frutos en el futuro, en vista de que se tendría una gestión de calidad y se podría dar en cualquier instante una información veraz y oportuna, ya que siempre las

autoridades universitarias se proponen, año tras año, lograr una gestión pública transparente y eficaz, adaptada a las nuevas exigencias de la sociedad y del cúmulo de leyes nacientes que exigen otra realidad, por lo que se sugiere la implementación de una Sección - Departamento que permita lograr una auditoría de gestión tal como lo exige la ley, y todos se verán beneficiados, por estos cambios de avanzada, generando mayores resultados útiles para la población universitaria.

Finalmente, con la implementación de la propuesta de esta investigación de una Sección de Auditoría de Gestión dentro de la Universidad de Carabobo, adscrito a la Dirección de Auditoría Interna, existirá la posibilidad de medir los logros alcanzados por la directiva universitaria, logrando aplicar los correctivos necesarios para lograr una gestión universitaria de excelente calidad, así como dando a conocer la importancia del seguimiento del sistema de control interno que promueva la detección de malos manejos y correctivos a su medida.

Con todo lo propuesto, se va a lograr una mayor responsabilidad de los funcionarios en la gestión que deban realizar diariamente, un cambio cultural y operativo en la Institución, así como el desarrollo de las metas universitarias de una manera más eficaz y de alta calidad, digna de una excelencia de profesionales universitarios que cada día lo quieren hacer mejor en beneficio de la institución, y aprovechando la excelente calidad humana que ingresa a la institución año tras año.

### **Recomendaciones**

La Sección de Auditoría de Gestión adscrita al Departamento de Control Posterior debe inspirar confianza a las autoridades universitarias, por lo que se debe programar su creación con todas las formalidades de ley, utilizando una herramienta innovadora como son los indicadores de gestión, que permiten de alguna manera medir dicha actividad, basado en el paradigma de responsabilidad pública que lleva sobre sus hombros cada funcionario, lo que permite en cierta forma un alto nivel de productividad, para asumir la carga del monitoreo de gestión.



También debe existir la proposición de objetivos y metas acorde con las nuevas exigencias en la gestión universitaria, estableciendo de manera clara una mejor presentación de las cuentas públicas, ya que tendrán como eje orientador al Departamento Control Posterior - Auditoría de Gestión, logrando una mejor interpretación de los objetivos y la eficiente rendición de las cuentas públicas, y así mismo la oportuna generación de los informes a través de un sistema de informática adaptado a las exigencias del mencionado Departamento, por lo que cada uno de los departamentos, así como la oficina rectora, la Dirección de Auditoría Interna, deben actuar de manera conjunta con las unidades operativas de la información y de esta forma lograr los objetivos y metas propuestas por la Institución.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, Joan (1992). **El control de Gestión: Una perspectiva de Dirección**. Barcelona: Editorial: gestión 2000 S.A.
- Ashby, W Richard (1965). **Proyecto para un cerebro**. Madrid: Editorial: Tecnos.
- Blanco, Felipe (1997). **El Control Integrado de Gestión**. Madrid: ediciones APD.
- Brewer C, Allan R (2005). **El Derecho Administrativo y la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos**. Colección de estudios jurídicos Nro 16. Editorial Jurídica Venezolana. Caracas.
- Capote, C,G (2000). **El Control Interno y el Control**. Revista de Auditoría Interna y Control, Nro 7. La Habana.
- Código de Ética del Funcionario Público. Gaceta Oficial Nro 300.751. Fecha: 13 de agosto de 1997.
- González B, María Isabel (1999). **Órganos autonómicos del control externo**. Editorial mar.

- Hernández, Ana Loly (2005). **El proyecto factible como modalidad en la investigación educativa**. Editorial UPEL-IPRGR.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Comentada por Allan R. Brewer-Carías. Tomo I y II. Caracas: Editorial Arte.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial Nacional Nro 37.305, fecha: 17 de octubre de 2001.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control. Gaceta Oficial Nacional nro 37.347, fecha: 17 de diciembre de 2001.
- Ley Contra la Corrupción. Gaceta Oficial Nacional Nro 5.637, fecha: 07 de abril de 2003.
- Mirabal, Oto. (1994) **Aproximación a la evaluación de las actividades de investigación y desarrollo, la perspectiva de la organización**. Madrid: editorial IESA.
- Normas Generales de Control Interno del Sector Público. Gaceta Oficial Nacional Nro 29.969, fecha: 17 de junio de 1997.
- Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial Nacional Nro 38.198, fecha: 31 de mayo de 2005.

