



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO
HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA
EN LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPALES.**

AUTOR

Spinali T, Saro.

Bárbula, Junio de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO
HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA
EN LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPALES.**

AUTOR

Spinali T, Saro.

Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Magister en Ciencias Contables

Bárbula, Junio de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO
HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA
EN LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPALES.**

TUTOR: Msc. Vegas, Hilarión

**Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de ciencias Económicas y sociales
Área de estudios de Postgrado
Maestría en Ciencias Contables
Por: Msc. Vegas Hilarión
C.I 6.424.671**

Bárbula, Junio de 2012



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Maestría en Ciencias Contables



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA EN LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPALES”** Presentado por el (la) ciudadano (a): **Saro Spinali T.** , Titular de la Cédula de identidad **Nº16.447.020**, para optar al título de **Magister en ciencias contables** por el (la) aspirante el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

Barbula, Junio 2012

DEDICATORIA

A mi Dios todo poderoso.

A mi esposa, compañera, mi gran amor y apoyo.

A mi hijo Fabrizio José por ser el motor que impulsó la culminación de este trabajo.

A mis padres por haberme dado la vida, amor, valores, ayuda, formación y estar pendientes de este gran logro.

A mi hermano y hermana por su gran afecto para poder cumplir esta meta.

A mis amigos, compañeros y colegas por dejarme integrar en ese excelente equipo durante toda la maestría.

A la vida por brindarle salud a mi familia y a mi gente.

A todos ellos les dedico mi trabajo...!

AGRADECIMIENTO

A la Contraloría municipal de Valencia, organismo donde inicia el estudio para dar pie a mi trabajo de investigación.

Al personal de las direcciones de auditoría de las contralorías municipales, por el apoyo brindado para el desarrollo del instrumento aplicado.

A mi tutor metodológico, profesora Magda Cejas por su profesionalismo al impartir su cátedra.

A mi tutor académico, profesor Hilarión Vega y profesora María del Pilar Terán por su profesionalismo, experiencia, tolerancia y colaboración.

A todo el grupo de profesores que me apoyaron directa e indirectamente.

A la Universidad de Carabobo, por su acierto al desarrollar la Maestría en Ciencias Contables.

A todos ellos mi agradecimiento. Muchas gracias amigos...!

Saro Spinali

INDICE GENERAL

	PAG
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de cuadros.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Resumen en inglés.....	xi
Introducción.....	xii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	16
Objetivos.....	22
Justificación.....	23

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes.....	26
Basamento teórico.....	31
Basamento Legal.....	49
Definición de términos básicos.....	52

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la investigación.....	55
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	56
Validez del instrumento.....	57
Confiabilidad.....	58
Población y muestra.....	59
Procesamiento y análisis de datos.....	61

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS..... 62

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

Presentación.....	82
Objetivos de la propuesta.....	83
Justificación de la propuesta.....	84
Estructura del sistema de indicadores propuesto.....	85

	PAG
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	107
Recomendaciones	
LISTA DE REFERENCIAS.....	110
ANEXO 1 Instrumento	
ANEXO 2 Validación del instrumento	
ANEXO 3 Coeficiente mitad de las partes	

INDICE DE CUADROS

PAG

1. Clasificación de los indicadores	
2. Cuadro técnico metodológico	
3. Proceso de evaluación desarrollado por las Contralorías Municipales	
4. Proceso de evaluación que realiza la Contraloría Municipal	
5. Instrumentos y técnicas del proceso de evaluación	
6. Proceso evaluativo desplegado por la Contraloría Municipal	
7. Proceso evaluativo llevado por la Contraloría Municipal	
8. Sistema de indicadores como control en los procesos de evaluación	
9. Sistema de indicadores para optimizar el sistema de control interno	
10. Aspectos a considerar que contribuye a la implementación de un sistema de indicadores de gestión en el área de auditoría de la Contraloría Municipal	
11. Plan operativo anual (POA) y actividades desarrolladas por la Contraloría Municipal	
12. Manuales de normas y procedimientos en la dirección de auditoría	
13. Importancia del diccionario/ glosario de indicadores de gestión	
14. Indicador de economía	
15. Indicador de eficacia	
16. Indicador de eficiencia	
17. Implantación y puesta en marcha de un sistema de indicadores de gestión	

INDICE DE FIGURAS

PAG

1. Esquema del análisis sistémico	
2. Características de los Indicadores	
3. Proceso del Control	

INDICE DE GRAFICOS

PAG

1. ¿Conoce usted el proceso de evaluación desarrollado por la Contraloría Municipal?	
2. ¿Mediante el proceso de evaluación que se realiza en la Contraloría Municipal se puede dar a conocer su gestión?	
3. Dentro de este proceso de evaluación ¿Cuál de los siguientes instrumentos y técnicas que a continuación se mencionan, identifica usted?	
4. ¿El proceso evaluativo desplegado por la Contraloría Municipal permite autoevaluar su gestión y tomar decisiones que contribuyan al logro de los objetivos trazados?	
5. ¿conoce usted si el proceso evaluativo llevado por la Contraloría Municipal, permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos e éxito, y que exigen control?	
6. Tomando en cuenta su respuesta inmediata anterior, ¿Cree usted que con la implantación de un sistema de indicadores de gestión, se puede tener mayor control de los procesos de evaluación llevados a cabo por la Contraloría Municipal?	
7. ¿Considera usted que con la implementación de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal, se optimiza el sistema de control interno de la misma?	
8. Dentro de este marco, ¿En cuál de los siguientes aspectos considera usted que contribuye la implantación de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal?	
9. Según su opinión, ¿El plan operativo anual (POA) de la Contraloría Municipal, está acorde con las actividades que se desarrollan en la organización, tomando en cuenta la Vinculación Plan-Presupuesto?	
10. ¿Considera usted que los manuales de normas y procedimientos implantados en la Dirección de Auditoría documentan los procesos que se ejecutan?	
11. ¿En su opinión cree usted que el diccionario / glosario de indicadores de gestión contribuiría a la correcta interpretación de los mismos?	
12. Según su criterio, un Indicador de Economía pudiera estar representado bajos las premisas	
13. Entre los que a continuación se mencionan, cuál de estas premisas representan un indicador de eficacia.	
14. Según las premisas que a continuación se mencionan, ¿Cuál de ellas representan un indicador de eficiencia?	
15. Cree usted que con la implementación y puesta en marcha de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal, ¿Se lograría a bajos costos monitorear y autoevaluar los procesos que allí se realizan?	

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA EN LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPALES.

Una experiencia: Universidad-estado-sector público-comunidad

Autor: Spinali, Saro
Tutor: Vegas, Hilarión.
Fecha: April, 2012

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito fundamental proponer un sistema de indicadores de gestión como herramienta para optimizar el proceso de auditoría de los órganos de control fiscal municipales, la misma surge como producto de la necesidad de un instrumento de control y optimización de los procesos que ejecutan todos los órganos de control fiscal municipales. Además, permitirá dar cumplimiento a la normativa legal existente en la materia. La investigación en cuestión está enmarcada dentro de un Proyecto Factible, es de carácter aplicada, de tipo descriptiva con apoyo documental y de campo. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario el cual estuvo comprendido por diez (10) preguntas de escala dicotómica y cinco (05) preguntas de selección, siendo estas últimas de respuestas múltiples y se utilizó la observación directa. La población objeto de estudio estuvo integrada por cincuenta personas del nivel operativo y se aplicó un muestreo aleatorio simple, el cual garantiza, en términos teóricos, que cada uno de los individuos de la población tenga la misma oportunidad de aparecer en la muestra, logrando una muestra de quince personas en la Contraloría Municipal de Valencia y quince personas en la Contraloría Municipal de Naguanagua. Los resultados obtenidos conllevaron a las siguientes conclusiones: a) Que no existe un proceso de evaluación llevado por las contralorías, con el cual las organizaciones puedan medir y monitorear sus procesos, y de esta manera poder dar a conocer su gestión. b) necesidad de implantar o aplicar un sistema de control interno, apoyado en indicadores de gestión y de crear un diccionario/glosario para la correcta interpretación de los mismos que el desconocimiento en la materia es notable. Por lo antes expuesto, se recomendó implantar el sistema de indicadores propuesto, a fin de fortalecer el sistema de control interno.

Palabras Claves: Sistema, Indicador, Gestión, auditoria

PROPOSAL OF A SYSTEM OF MANAGEMENT INDICATORS AS A TOOL FOR THE OPTIMIZATION OF THE AUDIT PROCESS CONTROL IN THE BODIES OF LOCAL TAX.

Experience:-state-university-community public

Author: Spinali, Saro

Tutor: Vegas, Hilarion.

Date: April, 2012

ABSTRACT

This research aims to propose a system of key performance indicators as a tool to optimize the audit process of the municipal fiscal control bodies; it arises as a result of the need for an instrument of control and optimization of processes running all municipal fiscal control bodies. It will allow implementing the existing legal regulation in this area. The research in question is framed within a feasible project is applied in nature, descriptive type documentary and field support. For data collection a questionnaire which was comprised of ten (10) dichotomous scale questions and five (05) choice questions, the latter multiple-choice and used direct observation. The study population consisted of fifty people at the operational level and applied a simple random sampling, which ensures, in theoretical terms, each of the individuals in the population has an equal chance of appearing in the sample, achieving a sample of fifteen people in the municipal comptroller valence and fifteen people in the municipal comptroller Naguanagua. The results entailed the following conclusions: a) That there is an evaluation process led by the comptroller, in which organizations can measure and monitor their processes, and thus to make known their management. b) the need to establish or implement a system of internal control, supported by performance indicators and to create a dictionary / glossary for the correct interpretation of the same ignorance in this area is remarkable. Due to the above, it was recommended to implement the proposed system of indicators in order to strengthen the internal control system.

Keywords: System, Indicators, Management, Audit

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es la propuesta de un sistema de indicadores de gestión como herramienta para la optimización del proceso de auditoría en los órganos de control fiscal municipales, surge como producto de la necesidad de un instrumento de control y optimización de los procesos que ejecutan las direcciones de auditoría de las contralorías municipales. Además que permitirá:

- Dar cumplimiento a la normativa legal existente en la materia.
- Contribuir al alcance de los objetivos y metas de la Organización, en esa medida los indicadores son un instrumento básico para las prácticas directivas para el control y despliegue de las estrategias.
- Representar un sistema de rendición de cuentas, y mejorar la calidad de servicio en atención a la comunidad.

La investigación se adscribe a la línea de investigación sistemas de información contables del programa maestría ciencias contables de la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo.

En tal sentido la estructura organizativa del trabajo está dividida en cinco (5) capítulos los cuales contienen:

En el capítulo I, se describe el planteamiento del problema, Formulación del Problema, Objetivos y Justificación de la Investigación. Siendo el Objetivo General: Proponer un sistema de indicadores de gestión como herramienta para la optimización de los procesos de auditoría de los órganos de control fiscal municipales.

Dentro del capítulo II, el lector podrá encontrar el marco teórico, que a su vez está dividido en los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y definición de términos, que sirvieron de base para el desarrollo de la Investigación.

El capítulo III, contempla el Marco Metodológico que se utilizó, en el se presenta la naturaleza de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, y el procedimiento metodológico utilizado. Tomando en cuenta que la investigación desarrollada se basó en un Proyecto Factible.

El capítulo IV, contempla los resultados de la investigación, contiene la información obtenida del instrumento de recolección de datos (cuestionario), los mismos fueron ilustrados mediante cuadros y gráficos para facilitar la comprensión. El capítulo V, esgrime la estructura de la propuesta exteriorizada, la cual fue presentada en cuatro fases, cada una de ella desglosadas de manera estructural para la conformación del sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de los órganos de control fiscal municipales.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones referidas a los aspectos más relevantes que se observaron en el desarrollo de la Investigación, junto a la Bibliografía y los anexos pertinentes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece como premisa básica y fundamental el establecimiento de una sociedad democrática, participativa y protagónica, en la cual los ciudadanos se encuentran llamados a desempeñar un rol en la conducción del rumbo de la nación. En este sentido, señala en su artículo 141 (1999:22), lo siguiente: “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...”

En este sentido, la administración pública está en el deber de dar a conocer su gestión y rendir cuenta ante la ciudadanía, a través de sus organizaciones legítimas y representativas y de los canales establecidos, los cuales deciden, aportan y reciben en la realización del bien común.

En efecto según el investigador para que se cumpla el artículo mencionado con anterioridad, toda organización, ya sea pública o privada, para la consecución de la misión, los objetivos y metas, la gerencia o dirección, debe efectuar una serie de actividades, las cuales tienen como base, el plan de organización, políticas, un conjunto de normas, métodos y procedimientos que sirven de guía para el desempeño eficaz, económico y eficiente de las labores de planificación, organización, ejecución, dirección y control.

Ese conjunto de medidas adoptadas y encaminadas para dirigir y controlar las actividades de una institución o entidad, se conoce con el nombre de Sistema de Control Interno según la Contraloría General de la República. Y entre éstas se incluyen a los indicadores de gestión, los cuales son el reflejo, entre otros aspectos, de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso y éstos sirven a los responsables de un proceso como herramienta de mejoramiento de la calidad de las decisiones que sobre el propio proceso se tomen. Este mejoramiento en la calidad de las decisiones se traduce en una mejor calidad del producto o servicio resultado de éste.

En este sentido la Contraloría General de la República en su cuaderno de auditoría N°3 (1999:A1) estableció lo siguiente: uno de los objetivos institucionales en el plan estratégico 1994-1998, fue la implantación del control de gestión mediante el desarrollo legislativo de esta modalidad, de los instrumentos metodológicos para aplicarla y de la capacitación del personal para garantizar su eficacia.

En este orden de ideas, para el investigador, la existencia de Indicadores de Gestión es absolutamente imprescindible para que todo proceso de control de gestión en una organización pública o privada sea llevado a cabo con eficiencia y eficacia.

Ahora bien, de acuerdo a la afirmación de Rodríguez E. (2000:3) en el ensayo “Indicadores de Gestión. Generación e Interpretación”, gestión es: Todas las actividades 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. El mismo autor, señala que las finalidades del control de gestión en la administración pública son:

- a) Enfrentar la deficiente prestación de los servicios públicos.
- b) Dar respuesta efectiva a las crecientes demandas no satisfechas de las comunidades.
- c) Optimizar el uso de los disminuidos recursos económicos.
- d) Revertir el incumplimiento reiterado de metas y objetivos.
- e) Gerenciar la administración de los recursos disponibles.
- f) Rescatar la legitimidad frente a los usuarios y clientes.
- g) Aprovechar los avances tecnológicos.

En tal sentido, según Beltrán (1998:23) un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planificación y control, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar las decisiones que contribuyan al logro de los objetivos trazados.

Analizando las citas anteriores, el investigador finaliza, con que se pudiera entender que un sistema de Indicadores, es un conjunto de elementos que permiten monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, y que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y futuro de una organización se tomen.

Adicionalmente, tomando en consideración la obligatoriedad que tienen las organizaciones públicas de medir su gestión y organizar,

establecer, mantener y evaluar su Sistema de Control Interno así como rendir cuentas de ésta. Obligatoriedad expresada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y otras Leyes, entre las cuales se mencionan:

- Ley Orgánica de Procedimiento Administrativo.(1981)
- Ley Orgánica de la Administración Pública.(2008)
- Ley Orgánica de Planificación.(2001)
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal.(2010)
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público. (2010)
- Ley Contra la Corrupción.(2003)

Sin embargo, la carencia hoy en día aún existe en muchos órganos del poder público municipal, en cuanto a la implantación de sistemas de indicadores de gestión, lo que limita a la gerencia de manera directa lograr medir las actividades de la gestión pública, en aras de una transparente, correcta y sana administración de los recursos públicos, no permitiendo detectar las áreas críticas y fallas recurrentes dentro del proceso.

Cabe mencionar la existencia de un Instrumento a nivel nacional denominado “Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF)” el cual según el autor Davila L (2002), en su blogs electrónico comenta que: la principal función del sistema es que las finanzas públicas se ejecuten bajo la estructura de control que establecen las leyes. esto con su instalación futura pudiera cristalizar un sistema moderno y dinámico de Administración y Control del Dinero Público, sin embargo, tal

instauración, ha sido lenta. Cabe destacar que, tal instrumento no contempla un subsistema de “Control de Gestión y Rendición de Cuentas”

En este sentido la falta de implementación de un control de gestión eficiente y eficaz, margina el proceso de toma de decisiones y rendición de cuentas sobre asuntos que afecten a cualquier organización y a la sociedad en general, sin la oportunidad de tomar acciones correctivas sobre los problemas que se generen y no sean detectado por las máximas autoridades, con lo cual, ocasionaría debilidades sobre cualquier proceso y la escasa confianza de la gente.

De esta realidad, no escapan los órganos de control fiscal municipales venezolanos, entre ellos, la Contraloría del Municipio Valencia, la cual fue creada el 01 de enero de 1977, iniciando sus operaciones el 10 de enero del mismo año, con la juramentación del Economista Carlos Aguilera como Contralor Municipal quien estuvo ejerciendo el cargo hasta diciembre de 1978. La misma posee como misión principal la de asesorar, controlar, fiscalizar y evaluar la Gestión de la Administración Activa Municipal (entes centralizados, descentralizados y juntas parroquiales), con la finalidad de resguardar el patrimonio público en correspondencia con las necesidades del municipio.

Igualmente, de la misma realidad no escapa la Contraloría Municipal de Naguanagua, la cual fue creada por medio del Acta N°. 1, correspondiente a la Sesión de instalación de la Cámara Municipal del día miércoles 04 de enero de 1996. En el mes de Enero del año 2001 se llama por primera vez a concurso para la designación del Contralor Municipal de Naguanagua, resultando electa la Abg. Marisol Núñez González, quien

asumió el cargo de Contralor Municipal de Naguanagua el día 10 de Mayo de 2001 según acta N° 21 de la Sesión Extraordinaria de la Cámara Municipal, ejerciendo el cargo hasta el día 24-02-2006.

Al respecto, dentro de las organizaciones mencionadas anteriormente, actualmente no se cuenta con un sistema de indicadores de gestión para monitorear el proceso de auditoría, el cual desde su seno, permita a los administradores con responsabilidades de planificación y control autoevaluar su gestión y tomar las decisiones que contribuyan al logro de los objetivos trazados. Así como el mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y futuro de una organización se tomen.

Lo anterior, implica que existe actualmente un desconocimiento por parte de las máximas autoridades de las contralorías, de cómo se están midiendo los procesos dentro de la dirección de auditoría, la cual funge como dirección medular dentro de la organización, perjudicando de esta manera la gestión llevada por las direcciones de auditoría, dado que, el proceso de rendición de cuenta a terceros no se podría ejercer plenamente, lo que traería como consecuencia la escasa confianza de la gente en las instituciones públicas y la falta de credibilidad en los gerentes que las dirigen.

En atención a ello, surge la inquietud de proponer un sistema de indicadores de gestión como herramienta para la optimización del proceso de auditoría de la Contralorías Municipales, la cual a bajos costos, facilitaría el monitoreo así como la autoevaluación los procesos de la oficina ya mencionadas.

Formulación del problema

- ¿De qué tipo y naturaleza deben ser los indicadores de gestión para el proceso de auditoría de las contralorías municipales?
- ¿Cómo diseñar indicadores de gestión para optimizar el sistema de control interno del área de auditoría de las contralorías municipales?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un sistema de indicadores de gestión como herramienta para la optimización de los procesos de auditoría en los órganos de control fiscal municipales.

Objetivos Específicos

- Describir el proceso de evaluación desarrollados por las Contralorías Municipales de Valencia y Naguanagua.
- Determinar la factibilidad para implementar un “Sistema de Indicadores de Gestión” para las Contralorías Municipales.
- Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión óptimo para el sistema de control interno del área de auditoría de las contralorías municipales.

Justificación de la Investigación

El control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional, ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Por consiguiente, el control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo, es conveniente indicar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser por lo menos en parte, una labor de previsión.

En función de lo planteado con anterioridad, un sistema de indicadores tiene como resultado beneficioso el de impulsar la eficiencia, eficacia, economía y calidad de la gestión, lo que al final se traduce en dos aspectos básicos en la medición: uno es el de la productividad y el otro en cuanto a su resultado directo, la competitividad, lo cual se traduce en control de los procesos que son objeto de medición.

Estas ideas son avaladas por Ávalos A. (2001:32), el cual describe a los indicadores de gestión como un dispositivo o señal que sirve para poner de manifiesto un fenómeno y que cuando se refiere el tema indicadores, se coincide en que éste es un criterio de referencia para vigilar, controlar, darle seguimiento y evaluar las acciones que desarrollan las organizaciones públicas a través de programas que ejecutan.

Con base a la cita anterior el investigador comprueba que los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los gerentes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. De esta forma, su implantación y aplicación permite identificar oportunidades de mejoramiento, de reforzar o reorientar esfuerzos o recursos.

Ahora bien, en esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

En opinión del investigador esto se resume en lo que se denomina “una gerencia basada en información y hechos” y no una gerencia basada en el olfato o sentimiento. Este olfato o sentimiento no se deja de lado, sino que es el complemento adecuado para el proceso de gerencia basada en información y hechos, es decir, son los dos ingredientes indispensables en este proceso.

Por consiguiente, dentro del valor agregado que se propone en esta investigación se encuentra la contribución al desarrollo de una cultura organizacional pública que base sus operaciones en los principios de economía, celeridad, simplicidad, eficacia, honestidad y transparencia, así como incentivar en el ciudadano el sentido de pertenencia de las instituciones públicas; de exigencia en el cumplimiento de los objetivos y metas que se tracen los gerentes públicos y de rendición de cuentas y, como consecuencia, a la confianza en sus gobernantes.

Asimismo, dentro de las organizaciones públicas, se estimularán los mismos valores expuestos en el párrafo anterior y se incrementará el sentido de la responsabilidad, al tener que reportar resultados parciales y finales del nivel de cumplimiento de la misión asignada antes los jefes inmediatos. De igual forma, se contará con un instrumento que permitirá la detección de desviaciones en el desarrollo de cada plan operativo y tomar los respectivos correctivos, lo que indudablemente incrementará la eficacia en el alcance de las metas propuestas y la confianza de quienes delegan en los distintos niveles operativos de las organizaciones, el cumplimiento de éstas.

En tal sentido, esta investigación significará un aporte que coadyuvará a la estandarización en la aplicación de indicadores de gestión para la medición de la gestión pública en las contralorías municipales y la consecuente presentación de los resultados de ésta ante las máximas autoridades del organismo, ante los municipios y los ciudadanos.

El tema planteado tiene plena vigencia hoy, por cuanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1.999, exige como mandatos ineludibles la Rendición de Cuentas y la Participación Ciudadana en el Control de la Gestión Pública; derechos que se han desarrollado también, en las leyes orgánicas de Administración Pública, de Planificación, de Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y la de Administración Financiera del Sector Público.

En este orden de ideas, el diseño de un sistema de indicadores de Gestión para el proceso de auditoría representa para las contralorías municipales, una gran oportunidad de optimizar su control interno, cuando sea implantado por la institución; un sistema de control interno proporciona el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de necesidades y de otras partes interesadas en el área de estudio. Proporciona confianza tanto a la Institución como a toda la sociedad. De la misma manera esta investigación sirve de gran aporte a colegas, estudiantes y universidades.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En esta sección se hace referencia a una serie de estudios precedentes relacionados o vinculados de manera estrecha con la presente investigación, con el objetivo de establecer el estado del arte del objeto de investigación, así como también las principales teorías, normas leyes y regulaciones que sirven de base teórica y normativa para el desarrollo de la investigación.

Todo el material recopilado y resumido que se presenta a continuación, fue minuciosamente examinado, con el fin de lograr una adecuada fundamentación teórica de importancia dentro del campo investigativo.

Antecedentes de la Investigación

Con el propósito de apoyar teóricamente la presente investigación, se hizo necesaria la revisión de diversos trabajos de grado relacionados con el tópico en estudio, correspondiente a la creación de un sistema de indicadores de gestión para la optimización de los procesos. Estas fuentes de información proporcionan datos para el análisis y tratamiento del problema de investigación planteado. Como resultado se han encontrado los siguientes antecedentes:

Acosta A (2011). "Propuesta de indicadores de gestión financiero para la dirección de hacienda de la alcaldía del municipio los guayos en la recaudación de los ingresos propios". Trabajo de grado presentado en el

área de postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de magister en administración de empresas mención finanzas. Hoy en día el control de gestión ha ido surcando barreras dentro de las organizaciones públicas, donde la evaluación y el control son aspectos fundamentales para el desarrollo de las organizaciones públicas, específicamente en los órganos de control fiscal.

En su investigación, el autor enmarco la metodología dentro de la investigación descriptiva, siendo a su vez un estudio bajo un diseño de campo sustentado en el enfoque de proyecto factible. La investigación se desarrollo en tres fases La descripción, apoyado por un estudio documental, un estudio de campo, que recabo información necesaria sobre la situación actual de la recaudación de los ingresos municipales y la posterior determinación de necesidades y requerimientos de los indicadores de gestión financieros.

Navarrete L (2010). "Propuesta indicadores de gestión de políticas públicas de sostenibilidad para mega ciudades. Caso de estudio: Bogotá, Madrid, México D.F. y Sao Paulo". Presentado en la universidad politécnica de Cataluña. España, trabajo presentado para optar al título de doctora en Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo. Dicha investigación surge como principal beneficio para examinar un estudio de factibilidad de aplicación de indicadores de gestión a nivel internacional en el sector público. El objetivo general es proponer un conjunto de indicadores que desde la percepción social, permita tanto a la sociedad civil como a la administración local, evaluar el grado de gestión de las Políticas Públicas de Sostenibilidad Urbana, seleccionando para el estudio cuatro mega ciudades: Bogotá, Madrid, México D.F. y Sao Paulo.

Esta investigación estuvo enmarcada en un amplio conjunto de teorías que convergen todas en el tema estudio y por ello, facilitaron la interpretación de los resultados, aportaron valiosos elementos para el análisis comparativo y posibilitaron la identificación de tendencias de los procesos y fenómenos estudiados. La misma concluye con la utilización de técnicas privadas en el ámbito público, como estrategia de modernización del Estado, estimulando la generación de sistemas de control interno de los entes públicos, siendo los indicadores de gestión las nuevas herramientas informativas que orientan la toma de decisiones.

Dentro de este contexto, el trabajo de grado presentado con anterioridad, da un gran aporte a esta investigación, conforme a que estimula la generación de nuevos sistemas de control interno dentro de las organizaciones, los cuales orientan la toma de decisiones la cual es factor fundamental en la conformación de indicadores de gestión para el área de auditoría de los órganos de control fiscal municipales.

Puerta M (2009). "Diseño de un plan de evaluación de indicadores de gestión económicos financieros orientados a mejorar el plan de gestión gerencial de la empresa comercial GPM C.A., ubicada en valencia Edo. Carabobo.". Presentado en el área de postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de magister en administración de empresa mención finanzas. El norte de esta investigación se orientó a que los procesos económicos-financieros representan un factor relevante en el desenvolvimiento de las organizaciones, siendo estos los encargados del manejo de los recursos materiales y financieros, de los cuales va a depender la deficiencia en las operaciones. Razón por la cual se deben implementar técnicas que puedan dar soluciones rápidas a las fallas detectadas a tiempo.

En este sentido el objetivo general de esta investigación ha sido el diseño de un plan de evaluación de indicadores de gestión económicos financieros orientados a mejorar el plan de gestión gerencial de la empresa Comercial GPM, C.A; en la cual se centro dicha investigación. Esta investigación es de campo de tipo descriptiva se hizo uso de técnicas de recolección de datos como bibliográficos, entrevistas abiertas y observación directa y el diseño de la propuesta del presente estudio corresponde directamente con los lineamientos de un proyecto factible.

El antecedente planteado con anterioridad, contribuye de manera sustancial con la investigación dado a que enfoca el desarrollo de indicadores de gestión para las áreas relevantes dentro de una organización, tal es el caso de la creación de indicadores de gestión para el área de auditoría de los órganos de control fiscal municipales, tomando en consideración que dicha área el proceso medular de la organización

Bruguera, Y. (2008), en su trabajo de grado para optar al título de magister en gerencia de empresas mención finanzas en la Universidad Experimental del Táchira titulado "Sistema de indicadores de gestión para dos unidades operativas y un órgano de ejecución del Instituto Autónomo de Asesoría para el Desarrollo Local del Estado Táchira (IAADLET)", desarrolló una investigación de tipo descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible.

El mismo concluye que las unidades no poseen los indicadores de eficiencia y efectividad, por tal motivo se planteo la propuesta de diseñar un sistema de indicadores de gestión para dos unidades operativas y un órgano de ejecución, que sirven para medir la efectividad y eficiencia laboral en los procesos que conforman dichas áreas, creando a su vez un manual para la utilización de indicadores de gestión para cada unidad

operativa y para el órgano de ejecución, con información de cada área, procesos e instrucciones para la aplicación de los indicadores.

Este trabajo representa un aporte significativo al presente estudio investigativo, dado que se enfoca directamente en la línea de investigación, la cual se basa en proponer un sistema de indicadores de gestión los cuales son útiles, en primer lugar, para clarificar objetivos: el directivo público necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en planes estratégicos dentro de la administración pública o privada y segundo lugar, para el correcto desenvolvimiento y buena gestión operativa dentro de la organización.

Por otra parte, Gómez, E (2008), en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias Políticas en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, titulado “El sistema de planificación y formulación de políticas públicas en Venezuela y el control de gestión”, se desarrolló en base a una investigación de tipo descriptiva, con un diseño de investigación de campo, para lo cual concluye con la identificación de los postulados más importantes de las escuelas de pensamiento de las políticas públicas, lo cual le imprime el marco teórico necesario para comprender la filosofía del sistema de planificación y formulación de políticas públicas.

Igualmente, y desde una perspectiva eminentemente politológica, identifica los componentes del sistema nacional de planificación, determina los elementos claves integrantes de un sistema de control de gestión y, propone algunos elementos integrantes de un sistema de indicadores de la gestión pública.

Dentro de este contexto, el trabajo anterior es un aporte fundamental a la investigación, motivado a que se concibe a los indicadores de gestión como herramienta de medición para la planificación del trabajo y el logro de los objetivos planteados. Tal es el caso de la investigación sobre el proceso de auditoría que se llevan a cabo en las Contralorías Municipales de nuestro país en cuanto a cómo utilizar el sistema de indicadores de gestión como un medio de control valioso para las máximas autoridades, dado que con el mismo podrán medir el desempeño del trabajo de auditoría y evaluar en qué grado se cumplen los objetivos planteados en su plan operativo anual.

Igualmente, Oropeza, L (2008), exteriorizó su trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias Contables en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado titulado “Análisis del Proceso de Control de Gestión en el Instituto Autónomo de Vialidad y Transporte del Estado Yaracuy (INVITY)”, para lo cual se realizó un estudio de tipo analítico, sustentado en un diseño de campo descriptivo, en el cual se consideraron como población todos los directivos y trabajadores del INVITY, con el que concluyó entre los aspectos más destacados, un conjunto de insuficiencias, tales como que no siempre existe un seguimiento sistemático del cumplimiento de las metas del plan, ni tampoco se realiza auditoría de gestión social, así como tampoco se calculan y analizan todos los tipos de indicadores de gestión.

En base a la cita anterior, se evidencia el aporte que otorga a la investigación, dado que su contenido se considera como precedente, en cuanto a que estudia a los diferentes tipos de indicadores para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a las actuaciones públicas en el Instituto Autónomo de Vialidad y Transporte del Estado Yaracuy. Tal es el caso de la

investigación planteada, la cual tiene por objeto optimizar el proceso de auditoría de estado que llevan a cabo las contralorías municipales, para que con la implantación de los indicadores de gestión se pueda determinar la eficacia, eficiencia y economía en dicho proceso.

De la misma manera, González, M (2008), en su Proyecto académico sin fines de lucro, presentado en la Universidad de Málaga España titulado “Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas”, logra describir la importancia que están adquiriendo las entidades no lucrativas privadas y públicas en el actual marco mundial, lo cual ha hecho que existan cada vez más agentes internos y externos a la organización que exigen una mayor transparencia y eficacia en su gestión, concluyendo con indicadores de gestión que posibilitan la medida de la actividad desarrollada en dichas entidades.

Dentro de este marco, la investigación internacional citada con anterioridad sirve como base para el estudio de la investigación, por cuanto interpone a los indicadores de gestión como herramienta fundamental para evaluar los procesos y como garante para la mayor transparencia y eficacia en los procesos. Tales expectativas, tiene la investigación planteada al buscar evaluar mediante un sistema de indicadores de gestión el proceso de auditoría llevado a cabo en la Contraloría del Municipio Valencia y de esta manera lograr la optimización y transparencia de las operaciones con su entorno.

En ese orden de ideas, en el marco del desarrollo del VIII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, realizado en Panamá el 28 de octubre de 2003, se dictó la ponencia titulada “Indicadores de Gestión para entidades públicas”, encabezada por Josep María Ginart i Solá, representante de la “Escola d’

Administració Pública de Catalunya”, en la cual, su capítulo “Mejora de los sistemas de Gestión Pública”, lanzaba el siguiente interrogante, ¿Por qué utilizar indicadores de gestión?

Adicionalmente refiere que, es necesario dotarse de indicadores de eficacia y eficiencia que sirvan para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que deben caracterizar a la Administración Pública, ahondando en el tema “Evaluación del Desempeño Organizacional”, su importancia, utilidad y particularidades.

Antecedente que en síntesis, da un gran aporte a la investigación por cuanto antepone a los indicadores de gestión como herramienta para que sirvan de apoyo para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en las organizaciones, contribuyendo así a caracterizar los indicadores de gestión ideales para poder medir el desarrollo de las actividades, metas y objetivos planteados.

En otra mención, la Contraloría General de la República en su rol de órgano rector nacional en materia de control fiscal, emitió el Libro titulado “Metodología para la auditoría de Gestión” en junio de 1999, el cual observa en su introducción que tal instrumento metodológico persigue entre otros objetivos los siguientes:

- Medir y comparar los logros alcanzados por el sector público en relación con los objetivos y metas previstos.
- Promover la aplicación de los correctivos necesarios para el incremento de los niveles de eficacia, eficiencia y calidad.

- Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas, la detección temprana de desviaciones y la aplicación de correctivos oportunos.
- Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir la obligación ética, moral y legal de informar al ciudadano.
- Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información

Lo anterior acredita a esa literatura como referencia obligatoria en el desarrollo de este proyecto, por su amplia contribución a que la administración pública aplique indicadores de gestión y rinda cuentas, a pesar de no ser éste un instrumento jurídico, lo que si obligaría su adopción, que sería lo deseable.

Basamento Teórico

A continuación se describe la teoría que se utiliza como eje teórico para la base conceptual de la creación que se plantea en este estudio. En este sentido, se comenta sobre la **Teoría de Sistemas**, resaltando especialmente las funciones, características y componentes de los sistemas dentro de las organizaciones, enmarcando específicamente los sistemas de información los cuales fungen la herramienta fundamental dentro de cualquier institución.

Por consiguiente, Beltrán, J. (2008), comenta que lo primero conviene tener presente es la teoría general de sistemas, creada en el año 1954 por Ludwing Von Bertalanfy, Keneth Boulding, Anatol Rapport y Ralph Gerald durante la reunión anual de la Asociación Americana para el avance de las Ciencias. En ese entonces se fijaron 4 funciones a través de las cuales la teoría general de sistemas cumpliría su propósito:

- Promover la unificación de la ciencia ayudando a la comunicación entre especialistas.
- Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y colaborar en la útil transferencia de un campo a otro.
- Apoyar el desarrollo de modelos teóricos adecuados en aquellos campos que carecen de ellos.
- Minimizar la duplicidad de esfuerzos teóricos en los diferentes campos.

Dentro de este orden de ideas Mcleod, R. Jr. (2000) define a los sistemas como:

...Un grupo de elementos que se integran con el propósito común de lograr un objetivo. Una organización como una compañía o un área funcional se ajusta a esta definición. La organización consiste en los recursos que identificamos antes, los cuales colaboran hacia la consecución de objetivos específicos determinados por los dueños o la gerencia. (p.12)

De acuerdo a Gómez G. (1998), toda organización para realizar sus actividades en forma adecuada, necesita incorporar el concepto de sistema, sus características y aplicaciones para lograr una coordinación integral de todos sus elementos. En este sentido Gómez G. (Op.Cit), establece lo siguiente:

Un sistema es una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía o materia. De esta definición se desprenden los elementos de un sistema: Conjunto o combinación de partes; Integradas e interdependientes; Cuyas relaciones entre sí y con

sus atributos, las hacen formar un todo unitario y organizado; Que cumple con un propósito o realiza determinada función. Lo anterior lleva a inferir que el funcionamiento del sistema es un conjunto complejo de interacciones entre las partes, componentes y procesos que lo integran, que abarcan relaciones de interdependencia entre dicho conjunto y su ambiente (p. 4).

Este autor, también señala las características básicas de los sistemas, las cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

- Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior.
- Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema. En consecuencia, los objetivos constituyen el factor que direcciona todas las partes del sistema.
- La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el sistema.

Esta posición permite a los gerentes contemplar la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más amplio. El enfoque de sistemas dice que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de todos sus otros segmentos.

La teoría de los sistemas destaca la esencia dinámica y las interrelaciones de las organizaciones y el que hacer administrativo. Por tanto, ofrece un marco que nos permite planificar actos y adelantarnos a las consecuencias inmediatas y mediatas, al tiempo que nos permite entender las consecuencias inesperadas cuando se presentan. A tal efecto, el autor Rodríguez J. (2003) establece lo siguiente:

...La administración constituye un sistema abierto, y por ende, debe afrontar los problemas generados por su exposición a influencias procedentes del sistema mayor, o sea, el sistema sociopolítico, económico y cultural. Es preciso que consiga retroalimentarse en términos oportunos y suficientes de la experiencia de sus realizaciones pasadas, así como de sus efectos sobre el sistema global, con el propósito de que esté en condiciones de tomar medidas para autorregularse, y de conseguir los recursos y el apoyo que requiere para su existencia como sistema. En resumen, los conceptos mínimos necesarios para manejar y analizar la administración dentro del enfoque de sistemas son: el de sistema, el de medio ambiente, el de demandas (insumos) y respuestas (productos), y el de retroalimentación (p. 5).

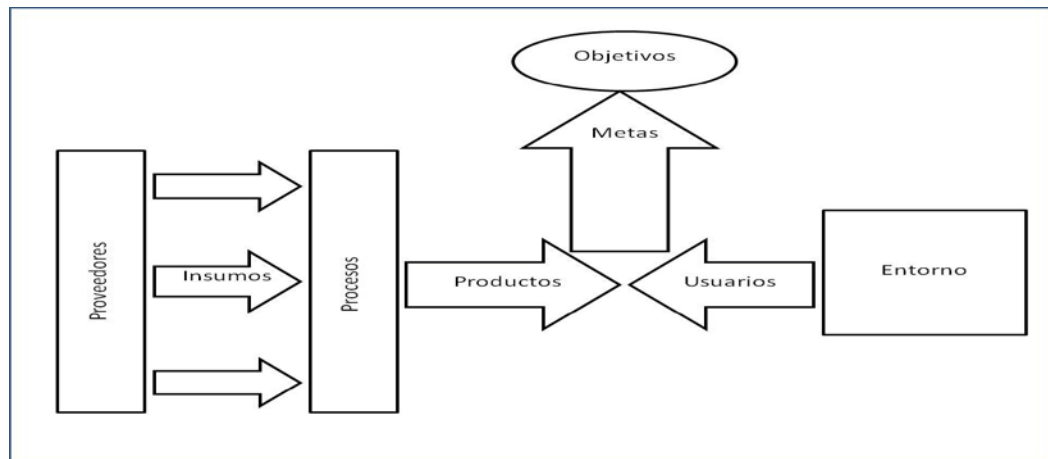
Dentro de esta perspectiva los sistemas son decisivos para el éxito de cualquier organización y es pertinente a todas las actividades de la misma, tales como, la producción, las finanzas y las relaciones con los clientes, proveedores, empleado y el entorno en general. En consecuencia, los sistemas son una herramienta más que contribuye en el logro de las metas gerenciales y organizacionales.

La Contraloría General de la República (1999-A), menciona que para lograr una apreciación general del sistema productivo de bienes o servicios de la gestión u organización, es necesario tener presente la repercusión generada por los productos en la población a la cual va dirigida, relacionándolos con los aspectos de planificación asumidos en la organización, tales como: misión, visión, objetivos, metas y estrategias.

Así mismo, señala que el esquema de análisis sistémico, nos facilita el logro de una visión sistémica de la organización y de la gestión, conjugando los elementos del análisis Insumo – Proceso – Producto con

los de la planificación orientada a los objetivos y metas (Véase Figura N° 01).

Figura N° 01: Esquema del Análisis Sistémico.



Fuente: Contraloría General de la República (1999-A).

Indicadores de Gestión

Para el desarrollo de esta investigación primordialmente conoceremos sobre la teoría de gestión, la cual permite conocer los elementos que deben enmarcarse dentro de la filosofía de gestión del área objeto de estudio.

En este sentido, la Contraloría General de la República (1999-B), apunta que se entenderá por gestión a:

las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones a cargo de una organización o agrupación sectorial de estas, dirigida a la producción de bienes o servicios para cumplir una misión o satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados. En general, la gestión entraña el ejercicio de las funciones siguientes:

planificación, organización, dirección, ejecución, control y reajuste. (P.79)

Es importante señalar ciertos aspectos sobre el control de gestión, ya que los indicadores diseñados van a ser un instrumento de medición en apoyo al sistema de control de gestión de la Institución.

En este sentido, la teoría sobre indicadores de gestión será esencial para el desarrollo de esta investigación, ya que es la variable objeto de estudio y a su vez, conducirá a relacionar los elementos que componen a un Indicador de gestión para su diseño, y así facilitar el análisis del mismo; generando información pertinente y relevante para la toma de decisiones. Por ello hablar de Indicadores requiere necesariamente definir lo que es un Sistema de Indicadores.

Según Garzón H. (2008), el Sistema de Indicadores, es un sistema que permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, así como las variables que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y futuro de una organización se tomen. Basados en lo anterior, nos surge entonces otra pregunta, ¿por qué control?, nos referimos entonces a aspectos tales como:

- Cumplimiento de los objetivos, metas y misión
- Proteger los recursos de la organización
- Prevenir errores y su reincidencia
- Establecer desviaciones y adoptar medidas correctivas
- Monitorear los procesos de gerencia y planeación
- Identificar las causas de las desviaciones

- Verificar el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos.

El control entonces puede ser de varios tipos, externo, físico, administrativo o interno, incluyendo en éste último el contable, el financiero, el operativo y el de gestión. Según Cartaya M (2005):

“En un sistema de gestión basado en indicadores, se parte de la concreción de una misión que indica la razón de ser de la organización, es decir, quien es ella, y de la claridad del futuro que en determinado plazo se desea para ella, es decir la visión, a partir de allí se desarrollan objetivos generales a niveles corporativos, estratégicos y operacionales que indican el o los logros deseados, y por tanto indican hacia donde se dirigen las acciones o tareas que se realizan, estos objetivos se concretan con las metas, que les otorgan la relación de espacio y tiempo a los objetivos, y establecen cuantitativa o cualitativamente que, cuanto y cuando se debe producir el logro.

A partir de las metas, claras y específicas, se generan los planes, lista de tareas o actividades que dicen el que se debe hacer para lograr la meta, y a partir de estas tareas se generan los programas, que además de las tareas incluyen el recurso tiempo, materiales y al ejecutor, que indica quien es el competente o responsable de llevar a cabo el programa, por otra parte debemos considerar el presupuesto, que es el programa ampliado incluyendo los recursos financieros o presupuestarios que se han de utilizar en el programa.

Por otra parte, considerando que las organizaciones son dinámicas, debemos manejarnos en escenarios ocasionalmente adversos o complicados, por lo que debemos manejar un sistema de Estrategias a nivel estratégico y táctico, y de tácticas que nos permitan considerar apropiadamente, en la ejecución de los programas,

las fortalezas y debilidades propias, así como las amenazas u oportunidades que encontramos en el entorno, finalmente debemos monitorear que todo este sistema de gestión funcione y se mantenga en funcionamiento dentro de los márgenes deseados, por ello establecemos controles e indicadores que nos permitan evaluar y reajustar a tiempo".(p. s/n)

Según Otero C. (2003), los indicadores cumplen dos funciones esenciales:

1. Función Descriptiva: Aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema de evaluación en el tiempo.
2. Función Valorativa: Permite apreciar los efectos derivados de una actuación.

En otras palabras los indicadores son información que agrega valor, no sólo datos; por tal razón éstos tienen atributos de información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados al momento de evaluar o medir la gestión en las organizaciones.

A título ilustrativo Cartaya M. (2005), explica que para lograr una mejor comprensión de los indicadores manejados por una organización, debemos considerar algunas características generales y algunas cualidades inherentes a los mismos, analicemos algunas de ellas: (véase figura N° 2)

- Concreto y Objetivo: mide algo preciso, de una forma, periodicidad y regularidad predeterminada.
- Fácil y rápido: Debe ser fácil y rápida su generación de información insumo, agrupación y medición.

- Neutral y Confiable: Deben generar información veraz, objetiva y no sesgada, que permita actuar en forma asertiva.
- Referenciales: Pueden ser comparados consigo mismos, en el tiempo y con estándares internos y externos.
- Oportunos: Deben generar información que permita actuar en forma proactiva e inmediata.
- Dicientes: Muestran señales de alarma de la gestión de la entidad, en aspectos relevantes de la gestión.
- Medibles: En el momento de su medición dan un valor fijo de orden cualitativo o cuantitativo.
- Variables: Los indicadores no son fijos, varían y se ajustan, según los cambios que ocurran en los planes estratégicos o normativos de la organización.

Figura N° 2: Características de los indicadores



Fuente: Cartaya M. (2005).

Existe una gran cantidad de indicadores, atendiendo a diversas materias y enfoques particulares, sin embargo, se propone considerar una clasificación, de corte muy simple y que es la que se ha venido utilizando en el desarrollo del Sistema General de Indicadores de los Programas Gubernamentales. En ese sentido se presenta la clasificación de indicadores, (véase Cuadro N° 01).

Cuadro N° 01: Clasificación de los Indicadores.

Clasificación	Tipo de Indicador	Definición
De acuerdo al Criterio que se Evalúa	Eficiencia	Aprovechamiento máximo de los recursos y de la capacidad instalada, con un mínimo de desperdicio para generar los productos con la calidad requerida.
	Eficacia	Consecución de objetivos y metas referidas a la permanencia de la misión y visión de la entidad. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programadas.
	Economía	Utilización óptima y oportuna de los recursos para generar los productos al menor costo en la cantidad y calidad requerida.
	Calidad	Referida a la satisfacción del usuario o cliente, por los bienes y servicios obtenidos, en la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado le satisface sus necesidades.
	Efecto	Satisfacción inmediata, de la gente de la organización (satisfacción interna) o de sectores (satisfacción externa) por los bienes o servicios obtenidos, se refiere al efecto inmediato que causa el producto de la organización o del área funcional que se analiza.
	Impacto	Repercusión del producto en el entorno físico, económico o social, repercusión a mediano o largo plazo, de los productos o servicios prestados.

Clasificación	Tipo de Indicador	Definición
Según la Etapa del Proceso en que se Tome el Dato	Insumo	Cuando las variables son de insumo.
	Proceso	Cuando las variables son de Proceso.
	producto	Cuando las variables son de Producto.
	Usuario	Cuando las variables son de Usuario.
	entorno	Cuando las variables son de Entorno.
Según se Mida el Criterio o desviación	Regulares	Miden el Criterio.
	Disfuncionales	Miden la desviación.
Según el Número de Variables que Contenga	Primer Orden	Contiene 1 variable.
	Segundo Orden	Contiene 2 variables.
	Complejo	Contiene más de 2 variables
De Acuerdo con el Ámbito de Aplicación	Internos	Consideran variables de funcionamiento interno de la organización
	Externos	Consideran variables de funcionamiento externo a la organización.

Fuentes: Cartaya M. (2004) y Otero C. (2003), Adaptado por el Autor Saro Spinali (2012).

Esta clasificación se ha adoptado por considerarla de manejo genérico, bastante útil. Sin embargo, se reconoce que existen otras tipologías o clasificaciones más detalladas y exhaustivas.

En el diseño de indicadores existen diversas alternativas o recursos metodológicos, esto se debe a la diversidad de los objetos de evaluación, de la cobertura o alcance de la medición, y sobre todo, de la naturaleza de los resultados, bienes, servicios o productos esperados de una gestión programática, sin embargo, la implantación del sistema de indicadores es responsabilidad exclusiva de los administradores.

Según Cartaya M. (2004), para la generación de indicadores del sistema de control de gestión la primera actividad a desarrollar es el denominado modelo de caja negra o esquema “insumo – proceso – producto” (I-P-P), se deben generar datos sueltos con toda la información que se posee de cada una de las etapas del esquema I-P-P.

La segunda actividad a desarrollar es la “producción de variables”, una vez definidos los datos, se convierten en variables físicas, cronológicas, económicas o de satisfacción interna o externa, anteponiendo un indicativo. Se formularan tantas variables como sea posible, por cada una de las relaciones de insumo, proceso, producto, efecto e impacto que corresponda al sistema en estudio. Como resultado de este proceso, se obtendrá un listado de variables, discriminadas por cada uno de los elementos componentes del modelo de “Caja Negra”. Luego se clasifican las variables, dependiendo si son regulares o disfuncionales, y si se refieren a una medición cronológica, física o económica.

Para construir los indicadores de primer nivel, se debe tomar en consideración ciertas reglas gramaticales que ayudarán en la labor de creación del léxico común, las cuales se mencionan a continuación:

- Iniciar la redacción con una indicación de agregación más una preposición (de), que indique si el indicador es de tipo físico, cronológico o económico, (como: Cantidad de ..., Número de ..., Tiempo de ..., Horas (días, años) de ... Total de ...)
- Continuar con un sustantivo en plural, que indique la variable económica, física o cronológica a que se refiere el indicador como:

Bolívares (millones, miles), Personas (obreros, clientes), Materiales (equipos), Días (horas, años)

- Un verbo en participativo pasado nos indicara la acción a medir o evaluar, dentro de ellos se encuentran: Invertidos, Adiestrados, Gastados, Solicitados.
- Luego se coloca un adjetivo que complemente y precise la información de la acción que se pretende medir o evaluar. (Destinados a..., Disponibles para...).
- Se concluye agregando complementos circunstanciales de tiempo, lugar o modo que amplíen la información y precisen a que nos se refiere. (Para tal fin..., En tal fecha...)

La tercera actividad es la construcción de indicadores, ya sean indicadores de segundo nivel o de mayor complejidad. Muchas veces es insuficiente la información que proporciona un indicador de primer orden y se debe relacionar variables colocando algún indicador de primer orden como numerador, y otro indicador de primer orden como denominador, se construye así los indicadores de segundo, tercer orden o de mayor complejidad. Estos indicadores permitirán relacionar variables de diferentes pasos del esquema I-P-P, y por tanto medir los criterios de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto, se debe considerar que la variable del numerador define el patrón que se mide o evalúa.

La cuarta actividad es elaborar el diccionario de indicadores. Para que el indicador mantenga el sentido con que fue creado, es indispensable generar una plantilla de datos, que debe ser conocida por todos los niveles de la organización y que contenga el nombre del indicador, la jerarquía del indicador, variables que lo componen, definición, alcance y descripción, puntaje y medición, y modificaciones

recientes. La plantilla de cada indicador, permitirá crear un diccionario de uso común de toda la organización y evitar interpretaciones subjetivas.

Otra observación planteada por Cartaya M, (2004) al momento de realizar la formulación es la siguiente:

La formulación de indicadores en un sistema completo de control de gestión en una organización es una responsabilidad que requiere de un alto nivel de compromiso, no solo de los niveles jerárquicos, sino de todas las personas de la organización y de su entorno, se debe lograr un gran acuerdo y crear un nuevo léxico y manera de estilo de comunicar y reportar resultados u 73 objetivos, y realizar una labor de investigación y desarrollo con el diseño de los esquemas insumo-proceso-producto, abiertos a las mejoras de los procesos que al realizarlos se implementaran. (p. s/n.)

Al lograr la implantación del sistema de indicadores, según el mismo autor se podrá, a corto plazo, observar numerosos beneficios, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- hacer seguimiento, control y evaluación simultáneamente en todas las áreas, y en forma objetiva.
- Facilita procesos de diagnóstico.
- Potencia la buena administración de recursos y conocer el impacto de su uso.
- Erradica pensamientos taxativo y subjetivo.
- Sienta las bases para juzgar situaciones.
- Viabiliza la formulación de pronósticos y proyecciones.
- Fácil manejo de reportes e información de gestión.
- Memorias y cuentas sobre bases objetivas.
- Promueve la tecnificación.

- Sistema educativo y promueve el auto-desarrollo personal y corporativo.
- Mejora la relación entre planificación y control.
- Baja la incertidumbre en la toma de decisiones.
- Mejora las presentaciones gerenciales.
- Inversión con recuperación inmediata.

Auditoría

En esta perspectiva, es importante conocer el área objeto de investigación, la cual es muy importante para la realización de este estudio. En este sentido, Montero A. autor citado por Téllez B. (2004:25), define a la auditoria como un “examen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que puedan tener relación con la misma, a fin de determinar su corrección”.

Por consiguiente, la auditoria se divide en varias áreas las cuales ayudan de manera específicas a comprobar las operaciones registradas y hechos ocurridos en determinadas áreas de las empresas, como es el caso de la auditoría de gestión la cual, según la contraloría General de la República en el cuaderno de auditoría N° 3(1999-A) la define como:

... el instrumento metodológico con el cual se practica el examen objetivo y sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior y documentado de la gestión de un sector gubernamental, de un organismo, programa, proyecto u operación, considerando los fines establecidos en el marco legal o normativo que lo regule, para determinar el cumplimiento de su misión, de sus objetivos y metas, y de la eficiencia,

eficacia, economía, calidad e impacto de su desempeño. (p.21)

En base a esta conceptualización, se hace precedente poner en claro el significado de auditoría de estado, el cual se ve involucrado dentro del marco investigativo.

En este orden de ideas, las Normas Generales de Auditoría de Estado, emitidas por la Contraloría General de la República (1997:4) en su artículo 2 define a la auditoría de estado como: “el examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y técnicas efectuadas por los organismos y entidades”.

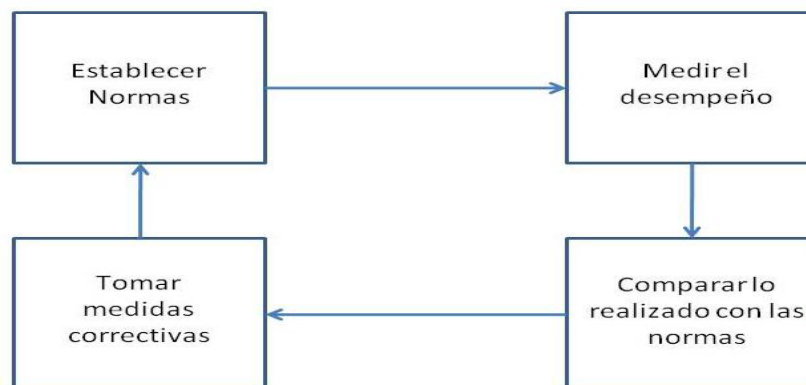
En tal sentido, la normativa antes citada en su artículo 4, enmarca que la auditoría de Estado deberá ejecutarse con arreglo a criterios y principios de calidad y excelencia, para garantizar su eficiencia y eficacia.

Bajo esta perspectiva amplia y con fundamento en experiencias personales, el investigador señala que un buen control dentro del proceso de auditoría de estado lograría cumplir con los principios de economía, eficiencia y eficacia, para de esta manera lograr objetivos trazados en el plan de auditoría. En este sentido el control sería concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la organización pública o privada, orientando a esta hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

Al respecto, Buchele R, autor citado por Rodríguez, J (2003:33) define al control como “el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y

tomando las medidas correctivas necesarias.” Así mismo, a título ilustrativo, Rodríguez, J (Op.Cit) divide al control en cuatro (04) etapas (véase en figura N° 3):

Figura N° 3: proceso del control



Fuente: Rodríguez, J (2003).

Nótese que la anterior cita constituye el punto de partida para la preparación de un modelo efectivo de control de gestión, que muy bien pudiera ser basado en indicadores de gestión, por cuanto ellos persiguen la evaluación, el monitoreo, los ajustes a las variaciones detectadas, la toma de decisiones y la presentación de resultados.

Dentro de esta perspectiva, al implantar dicho proceso a la investigación planteada, se iniciaría con el establecimiento de normas como por ejemplo la creación de políticas o manuales de normas y procedimientos, los cuales ayudarían para servir como un modelo o criterio.

Ahora bien, Interpretando el grafico anterior, el investigador considera que, para poder medir el desempeño, la creación de un sistema

de indicadores de gestión sería lo ideal, ya que de esta manera se podrá medir el desempeño y juzgar lo realizado dentro de la organización con base a la normativa existente. Finalmente para comprobar lo realizado con las normas y tomar las medidas correctivas estaría a cargo del personal evaluador, lo cual llevaría a un control más efectivo, dado a que la administración pudiera suponer que se están cumpliendo con la normas o, bien puede medir objetivamente el desempeño y compararlo con dichas normas.

Basamento Legal

El basamento legal de la investigación lo integra el estamento jurídico que encierra los temas control de gestión pública, indicadores de gestión pública y rendición de cuentas públicas, citándose en el orden legal de nuestro país, a través de la pirámide invertida del derecho público venezolano, tal como a continuación se describe:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 66: “Los electores y electoras tienen derecho a que sus representantes rindan cuentas públicas, transparentes y periódicas sobre su gestión...”

Artículo 141: “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.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2008).

Artículo 19: “el funcionamiento de los órganos y entes de la administración pública se sujetara a las políticas, estrategias, metas y objetivos, que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión, y lineamientos dictados...”

Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2010)

Artículo 130: “... La cuenta General de Hacienda contendrá además comentarios sobre el grado de cumplimiento de objetivos y metas... el comportamiento de los costos y de los indicadores de eficiencia de la producción pública”.

Artículo 132: “El sistema de control interno de cada organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios económicos, financiero, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, y estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia”.

Ley Orgánica de Planificación (2001)

Artículo 12: “la planificación debe ser perfectible, para ello debe evaluarse sus resultados, controlar socialmente su desarrollo, hacerle seguimiento a su trayectoria, medir el impacto de sus acciones, y simultáneamente, incorporar los ajustes que sean necesarios.”

Artículo 13: “Se entiende por evaluación de resultados, la valoración de los órganos de planificación, que les permite comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el plan”

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010).

Artículo 37: “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 normas y procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimientos y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del control interno.”

Artículo 51: “Quienes administren, manejen o custodien recursos de los entes y organismos.... Estarán obligados a formar y rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión....”

Ley Contra la Corrupción (2003)

Artículo 6: “En la administración de los bienes y recursos públicos, los funcionarios y empleados públicos se regirán por los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad”.

Ley Orgánica de Procedimiento Administrativo (1981).

Artículo 30: “La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad”.

Nótese que las citas anteriores, encaminan a que la administración pública tenga que adoptar un método con el cual pueda medir su gestión ante los ciudadanos, estableciendo para ello criterios tales como: economía, eficiencia y eficacia, los cuales pueden ser atendido mediante la implementación de un sistema de indicadores de gestión con el cual los administradores de los órganos y entes públicos puedan medir la gestión de cualquier proceso.

Definición de Términos Básicos

Auditoría de Gestión: Evaluación periódica mediante indicadores, de las áreas claves de un programa, proyecto o actividad, a fin de verificar el uso racional de los recursos, el logro eficaz de los objetivos y metas y la satisfacción efectiva de las demandas en atención al cumplimiento de la misión

Control: Actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas.

Control de Gestión: instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores de gestión de forma sistemática, y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

Control Interno: Es un sistema que comprende el plan de la organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficacia, economía y

calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Entorno: Ambiente o comunidad a la que va dirigido el bien o el servicio prestado por la organización.

Indicadores: Instrumentos de medición y comparación de variables reales y estándares que persiguen determinar el grado de cumplimiento de esta última.

Procedimientos: Métodos estandarizados para realizar tareas específicas o repetitivas, de conformidad con las políticas prescritas, que buscan unificar los procesos.

Procesos: Serie de pasos, actividades o tareas con una secuencia lógica, para agregar valor a los insumos a fin de transformarlos en el producto deseado en la cantidad y calidad requeridas.

Producto: Es el bien o servicio que surge como un resultado, cualitativamente diferente, de la combinación de los insumos que requiere su producción.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

De acuerdo con el problema establecido y en base a los objetivos planteados referentes a establecer un sistema de indicadores de gestión como herramienta para la optimización del proceso de auditoría en los Órganos de control Fiscal Municipales.

Este estudio se definió como una investigación de carácter descriptivo, debido a que en este estudio se describieron características de la realidad investigada y al mismo tiempo se establecieron formas de conductas y aptitudes dentro de la misma, al respecto Tamayo y Tamayo (2001:46), expresa que el estudio descriptivo “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso del fenómeno”.

Ahora bien, aún cuando en la elaboración de este proyecto, se accedieron fuentes documentales en la búsqueda de las distintas doctrinas en materia de control fiscal interno y externo, de control de gestión gubernamental, métodos de indicadores de gestión pública y formas de rendición de cuentas públicas; su desarrollo se fundamentó en la estrategia de un “Trabajo de Campo” con apoyo documental.

En concordancia con lo expresado anteriormente, Arias (2004) señala que se entiende por investigación de campo:

“...Al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.” (p.57)

Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabajó en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtuvieron los datos más relevantes para ser analizados.

Del mismo modo, la investigación se catalogó como proyecto factible, en este sentido, el Manual de Trabajo de Grado y Tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2006), lo define como:

“La elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de las organizaciones o grupos sociales. El proyecto factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.”(p.21)

Es importante señalar, que este estudio está ubicado dentro del área de las ciencias sociales y estuvo dirigido a proporcionar una solución a problemas planteados en una determinada realidad.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Sabino, (1992:149) establece que un instrumento de recolección de datos es: “en principio, cualquier información de la que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer información de la misma, para posteriormente analizarla y tomar decisiones”.

Un instrumento de gran utilidad que se empleó fue el cuestionario (Ver Anexo N° 01) el cual está comprendido por diez (10) preguntas de escala dicotómica y cinco (05) preguntas de selección; el cuestionario se realizó con el fin de hacer un sondeo con respecto a la necesidad de la existencia y funcionamiento de un sistema de indicadores de gestión dentro del área de auditoría de los órganos de control fiscal municipales. Según Sampieri (1999:98) lo define como: “El instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario, este es un formato que contiene preguntas a las que el sujeto responde con cruces o círculos.”

El cuestionario estuvo dirigido a todo el personal que labora en las direcciones de auditoría de la Contraloría Municipal de Valencia y la Contraloría Municipal de Naguanagua, las preguntas fueron de fácil entendimiento para el personal en general y se logró obtener información confiable, la cual sirvió de base para la elaboración de la propuesta.

Validez del Instrumento.

El método utilizado para estimar la validez del contenido fue el juicio de expertos, el cual consistió en seleccionar tres especialistas para evaluar el contenido del mismo. En este sentido, el instrumento se llevó a la consideración de expertos en el área de metodología, contenido y estadística, quienes realizaron las observaciones pertinentes y validaron el instrumento. (Ver anexo N° 2).

Confiabilidad

En lo atinente a la confiabilidad, ésta se presenta como la consistencia de las respuestas; a propósito Hernández y otros (2003:253) establecen “cuando un instrumento es aplicado a la muestra de la población inmediatamente se vuelve en confiable”. El investigador antes de aplicar el instrumento debe asegurarse que el tipo de persona a quien se le van hacer las preguntas tenga la información y conocimientos necesarios que le permitan responder de acuerdo sus criterios de conocimientos en el área.

La confiabilidad del cuestionario se determinó a través del coeficiente de confiabilidad por mitad de las partes, donde se toma una muestra de la muestra, se divide en dos el instrumento y se calcula el coeficiente de confiabilidad. Según Muñiz, J. (1998)

“El instrumento como tal se divide en dos partes equivalentes en contenido y dificultad y se aplican de una vez a un mismo grupo. Cada mitad se califica independientemente y se correlacionan los resultados. Un sistema habitual es dividir el test entre los ítems pares y los impares; no es recomendable dividirlo sin más por la mitad, dado que muchos tests muestran un incremento gradual de la dificultad de sus ítems”.(p.34)

En este sentido, debido a que la muestra a encuestar es reducida (15 trabajadores de ambas organizaciones) se utilizó la técnica de confiabilidad de mitad de las partes la cual consiste en codificar el cuestionario y calcular un coeficiente de correlación entre los diez (15) de los encuestados, los cuales fueron elegidos al azar.

Este coeficiente originará valores que oscilen entre 0 y 1, donde el coeficiente 0 produce confiabilidad nula, y 1 máxima confiabilidad. El

resultado obtenido de la aplicación del Coeficiente por mitad de las partes, para el cuestionario fue de: 0,75959 lo cual indica que el cuestionario aplicado es altamente confiable. (Ver anexo N°03)

Población y Muestra

Con el objeto de delimitar el ámbito de estudio, se especifica la población la cual es definida por Tamayo y Tamayo (2001:176); como la: “totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio...”.

De esta manera, para esta investigación, se dice que la población estuvo constituida por treinta (30) personas, las cuales laboran en la Contraloría Municipal de Valencia y veinte (20) personas, las cuales laboran en la Contraloría Municipal de Naguanagua.

Dentro de la población, se encuentra un subconjunto conocido como muestra, Sampieri (1999:123) define muestra como: “una esencia a un subgrupo de la población, esta puede ser escogida a través de algún método de muestreo”. Para tal efecto, el investigador conviene en realizar un muestreo aleatorio simple sobre la población de estudio, el cual es avalado por Lincoln, S (1996). El muestreo aleatorio simple garantiza, en términos teóricos, que cada uno de los individuos de la población tenga la misma oportunidad de aparecer en la muestra. Las fórmulas que utilizó el investigador para el cálculo de la muestra fueron las siguientes:

Para la Contraloría Municipal de Valencia se aplicó:

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

$$n = \frac{30 \cdot 1,282^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,12^2 \cdot (30 - 1) + 1,282^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 15$$

Donde:

Error máximo muestreo (e)= 12%

Proporción de aciertos (p) = 0,5

Proporción de fracasos (q) = 0,5

Nivel de confianza 80% (z)= 1,282

Población (N)= 30

Tamaño de la muestra (n): 15

Para la Contraloría Municipal de Naguanagua se aplicó:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q} \qquad n = \frac{20 \cdot 1,282^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,08^2 \cdot (20 - 1) + 1,282^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 15$$

Donde:

Error máximo muestreo (e)= 8%

Proporción de aciertos (p) = 0,5

Proporción de fracasos (q) = 0,5

Nivel de confianza 80% (z)= 1,282

Población (N)= 20

Tamaño de la muestra (n): 15

Luego de haber aplicado las fórmulas la muestra quedó comprendida de la siguiente manera quince (15) personas en la Contraloría Municipal de Valencia y Quince (15) personas en la Contraloría Municipal de Naguanagua, para una muestra total de treinta (30) personas.

Procesamiento y Análisis de Datos

La técnica que se empleó para el análisis e interpretación de la información fue la estadística descriptiva, Al respecto Valera (1996:36) la

define: “como aquella que presenta información en forma conveniente, útil, y comprensible, y se utiliza en conjunto finitos para presentar, organizar y analizar datos, compararlos y luego comunicarlos”.

Desde este punto de vista, una vez extraído los datos del cuestionario, se va a utilizar una tabla diseñada en Excel para tabular los datos y aplicar el programa estadístico SPSS 9.0 con el propósito de un análisis descriptivo a partir de las frecuencias obtenidas y un análisis factorial de ambos cuestionarios.

Se colocaran los datos, en una tabla de distribución de frecuencia, identificando dentro de ellas las posibles alternativas, el número de personas que respondieron a cada pregunta (frecuencia absoluta) y el porcentaje de dichas respuestas (frecuencia relativa).

Seguidamente, para el cuestionario el cual será de diez (10) preguntas de preguntas estilo dicotómico, se utilizaron gráficas circulares de pastel, representando la suma porcentual de la distribución de las razones cien por ciento, en donde cada porción indique la razón de cada serie de respuestas.

En este mismo orden de ideas, las cinco (05) preguntas restantes al estilo de selección se graficaron utilizando diagramas de barras, para la cual se creara un diagrama por cada pregunta del cuestionario, esto permitirá hacer de mas fácil entendimiento el resultado de las respuestas obtenidas atreves del cuestionario, logrando acceder a una mejor interpretación de los resultados.

Cuadro N°2: Cuadro Técnico Metodológico

Operacionalización de Objetivos					
Objetivo General: Proponer un sistema de indicadores de gestión como herramienta para la optimización de los procesos de auditoría en los órganos de control fiscal municipales.				Técnica: Encuesta	
				Instrumento: Cuestionario	
				Fuente: Órganos de control fiscal	
Objetivos específicos	Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Describir el proceso de evaluación desarrollados por las Contralorías Municipales de Valencia y Naguanagua.	Indicadores de gestión	Mecanismos implantados para el desarrollo de los indicadores de gestión	Proceso de evaluación	Conocimiento	1
				Controles	2
				evaluación	3
					4
					5
Determinar la factibilidad para implementar un “sistema de indicadores de gestión” para las Contralorías Municipales.	Sistemas Control auditoria	Comprobación de indicadores de gestión necesarios para la implantación de un sistema	Alternativas para la implantación	Procesos y técnicas	6
					7
					8
					9
Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión óptimo para el sistema de control interno del área de auditoría de las contralorías municipales.	Modelo de Sistema de Indicadores de Gestión adaptado a las necesidades de control interno del área de auditoría de las contralorías Municipales	Se entiende como la capacidad de medir la gestión para la optimización de los procesos	Capacidad de medir	Normas, procesos y Planificación	10
					11
					12
					13
					14
					15

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de los datos, como fue: el cuestionario, el cual permitió de esta manera el cumplimiento de los objetivos planteados.

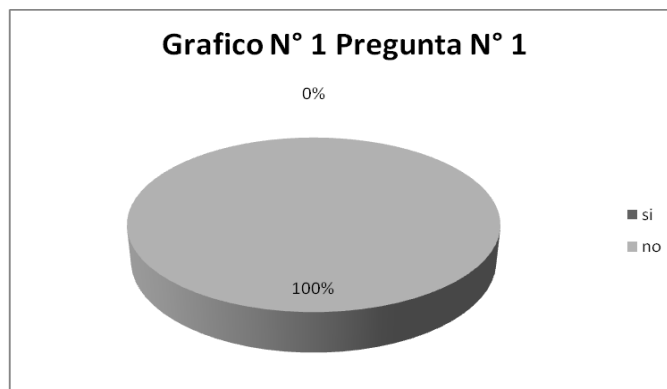
El análisis aplicado está basado en un tratamiento porcentual y su interpretación se realizó en función de los objetivos planteados en la investigación.

Es importante destacar que con los resultados de las cinco (05) primeras preguntas se pudo dar cumplimiento al primer objetivo específico, con los resultados del segundo bloque de cinco (05) preguntas, se dio cumplimiento al objetivo específico números dos y con los resultados del tercer y último bloque de cinco (05) preguntas se dio cumplimiento al objetivo específico número tres. Dichos resultados se presentan en forma de gráficos de tortas y por medio de gráficos de barras.

A continuación se presentan las preguntas que conforman el cuestionario aplicado, con sus respectivas respuestas, resultados tabulados y graficados, así como el análisis de los mismos.

Análisis y resultados del cuestionario

Grafico N° 1 - ¿Conoce usted el proceso de evaluación desarrollado por la contraloría municipal?



Fuente: Spinali S (2012)

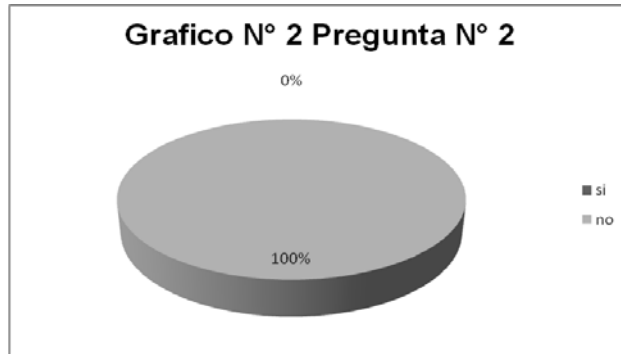
Cuadro N° 3: Proceso de evaluación desarrollado por las contralorías municipales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
si	0	0
no	30	100
Total	30	100

Fuente: Personal de las contralorías

El 100 por ciento del personal encuestado coinciden en que no conoce el proceso de evaluación desarrollado por las contralorías municipales, mientras que un 0 por ciento expresa si conocer dicho proceso. En este sentido, el hecho de que el personal no conozca el proceso de evaluación llevado por la contraloría, implica una gran debilidad dentro del proceso de auto evaluación y de control interno en la organización, lo cual ocasiona grandes debilidades a nivel gerencial.

Grafico N° 2 - ¿Mediante el proceso de evaluación que se realiza en la Contraloría Municipal se puede dar a conocer su gestión y rendir cuenta?



Fuente: Spinali S (2012)

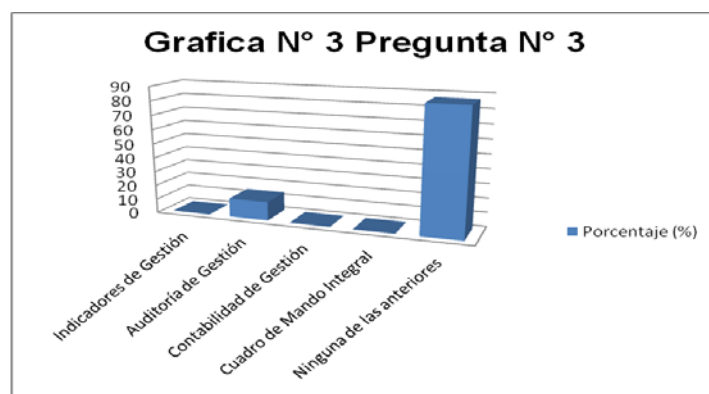
Cuadro N° 4: Proceso de evaluación que realiza la Contraloría Municipal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
si	0	0
no	30	100
Total	30	100

Fuente: Personal de las contralorías

El 100 por ciento de los encuestados contestó que no se puede rendir cuenta y medir la gestión de las contralorías municipales mediante sus procesos de evaluación, mientras que el 0 por ciento de ellos dijo que si se puede evaluar. En tal sentido, el no poseer un proceso específico, con el cual la organización y sus dependencias puedan medir y monitorear sus procesos se hace evidente el no poder dar a conocer su gestión y rendir cuenta.

Grafico N° 3 - Dentro de este proceso de evaluación, ¿Cuál de los siguientes instrumentos y técnicas que a continuación se mencionan, identifica usted?



Fuente: Spinali S (2012).

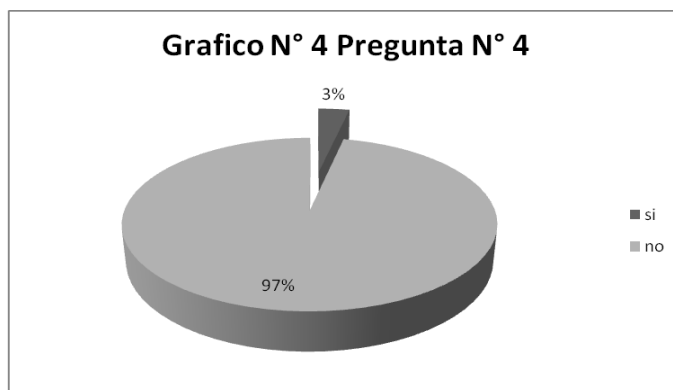
Cuadro N° 5: Instrumentos y técnicas del proceso de evaluación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
a) Indicadores de Gestión	0	0
b) Auditoría de Gestión	4	13
c) Contabilidad de Gestión	0	0
d) Cuadro de Mando Integral	0	0
e) Ninguna de las anteriores	26	87
Total	30	100

Fuente: Personal de las contralorías

El 87 por ciento del personal encuestado desconoce los instrumentos que se mencionan mientras que el 13 por ciento dice identificar la auditoría de gestión como instrumento dentro del proceso de evaluación. En efecto, existen contradicciones entre las personas encuestadas dado que por ser el área de auditoría y no conocer el proceso de evaluación de la misma, identifican a la auditoría de gestión como el proceso de auditoría realizado los organismos públicos que ellos auditan y no como proceso de evaluación interno. Lo que trae como consecuencia debilidades en el control de gestión existente.

Grafico N° 4 - ¿El proceso evaluativo desplegado por la Contraloría Municipal, permite autoevaluar su gestión y tomar decisiones que contribuyan al logro de los objetivos trazados?



Fuente: Spinali S (2012)

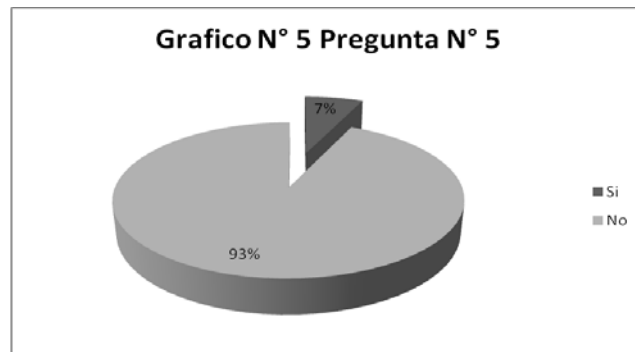
Cuadro N° 6: Proceso evaluativo desplegado por la Contraloría Municipal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	1	3
No	29	97
Total	30	100

Fuente: Spinali S (2012)

El 97 por ciento del personal coinciden en que el proceso evaluativo desplegado por las Contralorías Municipales de Valencia y Naguanagua, no permiten autoevaluar las gestiones y tomar decisiones que contribuyan al logro de los objetivos trazados, mientras que un 3 por ciento indica que si lo permite. En este contexto, se evidencia claramente la no existencia de un sistema de control de gestión viable, que contribuya a que las máximas autoridades del órgano contralor a que auto evalúe su gestión y tome decisiones importantes en el ámbito laboral.

Grafico N° 5.- ¿Conoce usted si el proceso evaluativo llevado por la Contraloría Municipal, permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, y que exigen control?



Fuente: Spinali S (2012)

Cuadro N° 7: Proceso evaluativo llevado por la Contraloría Municipal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	7
No	28	93
Total	30	100

Fuente: Personal de las contralorías

El 93 por ciento de los empleados afirma que el proceso evaluativo llevado por las Contralorías Municipales de Valencia y Naguanagua, no permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, y que exigen control, mientras un 7 por ciento afirma que si. Se evidencia y se afianza la no existencia de un sistema de indicadores de gestión el cual contribuya a monitorear los procesos y a la aplicación de controles dentro de los mismos, para de esta manera optimizar el sistema de control interno.

Grafico N°6 - Tomando en cuenta su respuesta inmediata anterior, ¿Cree usted que con la implantación de un sistema de indicadores de gestión, se puede tener mayor control de los procesos de evaluación llevados a cabo por la Contraloría Municipal?



Fuente: Spinali S (2012)

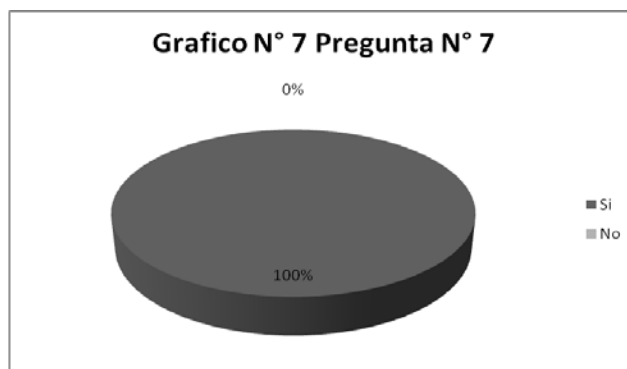
Cuadro N° 8: Sistema de indicadores como control en los procesos de evaluación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	27	90
No	3	30
Total	30	100

Fuente: Personal de las contralorías

El 90 por ciento de los encuestados opinan que con la implementación de un sistema de indicadores de gestión se puede tener mayor control de los procesos de evaluación llevados a cabo por las contralorías Municipales, sin embargo, un 10 por ciento opinan que no se tiene mayor control de los procesos de evaluación. Como puede evidenciarse, la necesidad de implantar o aplicar un sistema de control interno, apoyado en indicadores de gestión es notable.

Grafico N° 7 - ¿Considera usted que con la implementación de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal, se optimiza el sistema de control interno de la misma?



Fuente: Spinali S (2012)

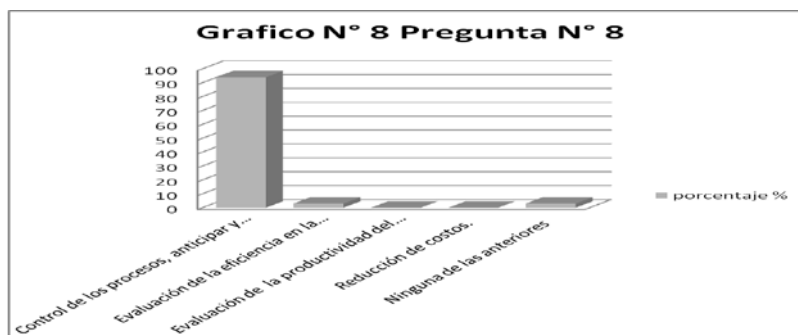
Cuadro N° 9: sistema de indicadores para optimizar el sistema de control interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	30	100
No	0	0
Total	30	100

Fuente: Personal de las contralorías

El 100 por ciento de los empleados respondió que con la implementación de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal, si se optimiza el sistema de control interno de la misma. En este sentido, se observa que con la implementación de un sistema de control interno, basado en indicadores de gestión para el proceso del área de auditoría de las contralorías municipales la organización obtendrá beneficios muy relevantes.

Grafico N° 8 - Dentro de este marco, ¿En cuál de los siguientes aspectos considera usted que contribuye la implantación de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal?



Fuente: Spinali S (2012)

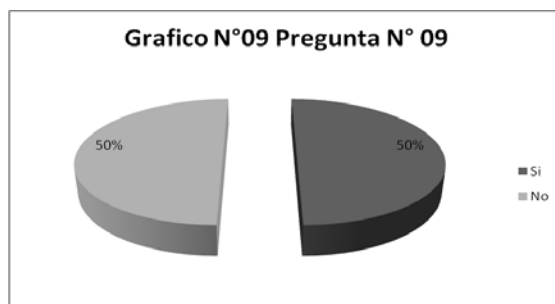
Cuadro N° 10: Aspectos a considerar que contribuye a la implementación de un sistema de indicadores de gestión en el área de auditoría de la Contraloría municipal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
a) Control de los procesos, anticipar y prevenir problemas futuros, monitoreo claro y oportuno de las metas establecidas, autoevaluación de la gestión.	28	94
b) Evaluación de la eficiencia en la utilización de los recursos.	1	3
c) Evaluación de la productividad del trabajo realizado.	0	0
d) Reducción de costos.	0	0
e) Ninguna de las anteriores	1	3
Total	30	100

Fuente: Personal de las contralorías

El 94 por ciento de los empleados respondió en base a la alternativa "a" esto significa un aporte a la investigación dado a que surge la necesidad de la implantación de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría, representando esto una ventaja competitiva para la Contraloría Municipal.

Grafico N° 9 - Según su opinión, ¿El plan operativo anual (POA) de la Contraloría Municipal, está acorde con las actividades que se desarrollan en la organización, tomando en cuenta la Vinculación Plan-Presupuesto?



Fuente: Spinali S (2012)

Cuadro N° 11: Plan operativo (POA) y actividades desarrolladas por la Contraloría Municipal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	15	50
No	15	50
Total	30	100

Fuente: Personal de la contraloría

El 50 por ciento del personal expresó que el plan operativo anual (POA) de la Contraloría Municipal, si está acorde con las actividades que se desarrollan en la organización, y el otro 50 por ciento respondió que no está acorde con las actividades que se desarrollan en la organización, tomando en cuenta la Vinculación Plan-Presupuesto. Según lo observado por el investigador existen metas y objetivos, las cuales están plasmadas en el plan operativo anual, pero las mismas no se encuentran vinculadas al presupuesto, lo cual implica debilidades a nivel presupuestario, dado a que no se da a conocer a donde se destinan los recursos y no se puede medir la gestión de los mismos para así poder rendir cuenta.

Grafico N°10 - ¿Considera usted que los manuales de normas y procedimientos implantados en la Dirección de Auditoría documentan los procesos que se ejecutan?



Fuente: Spinali S (2012)

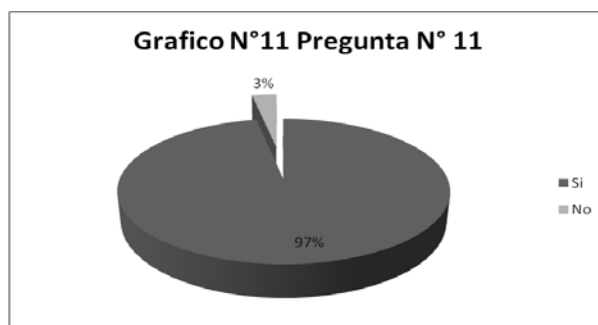
Cuadro N° 12: Manuales de normas y procedimiento en la Dirección de auditoría

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	10
No	27	90
Total	30	100

Fuente: personal de la contraloría

El 90 por ciento del personal manifestó que los manuales de normas y procedimientos implantados en la Dirección de Auditoría no documentan los procesos que se ejecutan. Según la evidencia constatada por el investigador, si existen manuales de normas y procedimientos, los cuales no están validados por el usuario final generando esta situación contradicciones en las personas encuestadas. Lo que implica que con la implementación de dicho sistema se beneficia el sistema de control interno de la Contraloría Municipal.

Grafico N°11 - ¿En su opinión cree usted que el diccionario / glosario de indicadores de gestión contribuiría a la correcta interpretación de los mismos?



Fuente: Spinali S (2012)

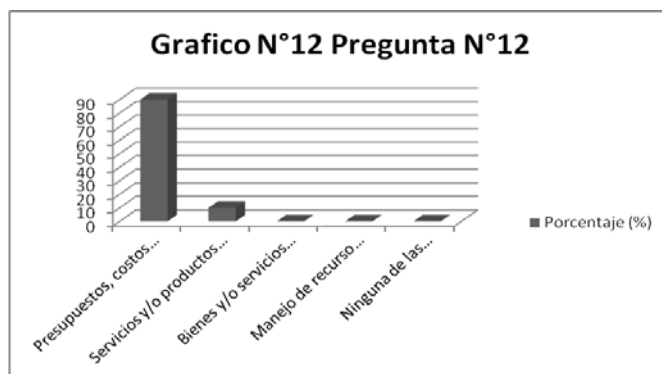
Cuadro N° 13: Importancia del diccionario/glosario de indicadores de gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	29	97
No	1	3
Total	30	100

Fuente: Personal de la contraloría

El 97 por ciento del personal expreso que el diccionario / glosario de indicadores de gestión contribuiría a la correcta interpretación de los mismos. La ubicación en la escala de las alternativas permite señalar que el diccionario / glosario para los indicadores contribuiría a la correcta interpretación de los mismos. Esto como fortalecimiento del control interno en la Contraloría Municipal.

Grafico N°12- Según su criterio, un Indicador de Economía pudiera estar representado bajo las premisas



Fuente: Spinali S (2012)

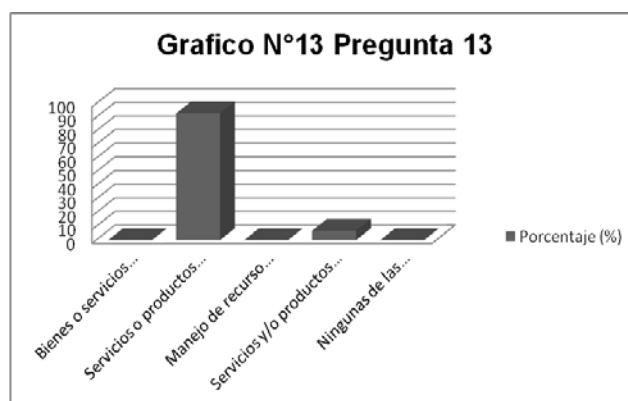
Cuadro N° 14: Indicador de Economía

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
a) Presupuestos, costos de servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.	27	90
b) Servicios y/o productos generados, presupuestos, objetivos y/o metas programadas	3	10
c) Bienes y/o servicios producidos, costos de los servicios prestados, presupuestos.	0	0
d) Manejo de recurso humano, costos de los servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.	0	0
e) Ninguna de las anteriores.	0	0
Total	30	100

Fuente: Personal de la contraloría

El 90 por ciento del personal expresó que la alternativa a) Presupuestos, costos de servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible, son las premisas que mayormente se adecuan para el establecimiento de indicadores de economía. En este sentido el investigador observa que existen contradicciones entre los encuestados, esto vinculado al desconocimiento en materia de indicadores de gestión.

Grafico N°13.- Entre los que a continuación se mencionan, cuál de estas premisas representan un indicador de eficacia.



Fuente: Spinali S (2012)

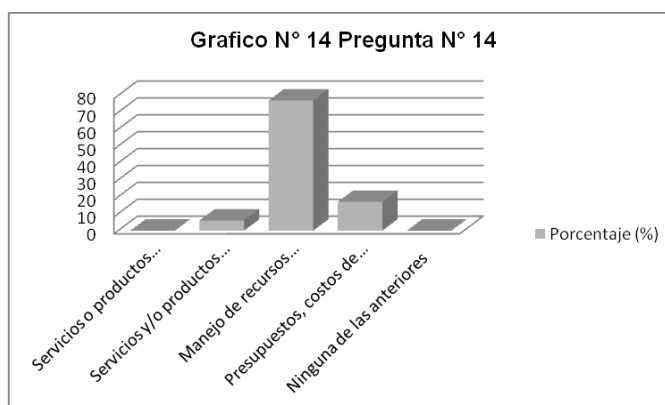
Cuadro N° 15: Indicador de eficacia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
a) Bienes o servicios producidos, presupuestos, costo de los servicios	0	0
b) Servicios o productos generados, objetivos y/o metas programadas.	28	93
c) Manejo de recurso humano, costos de los servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.	0	0
d) Servicios y/o productos generados, presupuestos, objetivos y/o metas programadas.	2	7
e) Ningunas de las anteriores.	0	0
Total	30	100

Fuente: Personal de la contraloría

El 93 por ciento del personal opinan que la alternativa b) los Bienes o servicios producidos, presupuestos, costo de los servicios, son las premisas que representan a un indicador de eficacia. Al respecto se observa de la misma manera que los encuestados carecen de conocimiento en materia de indicadores de gestión, motivado a la discrepancia existente con relación a los resultados. Esto conlleva a la elaboración de un sistema de indicadores de gestión con su respectivo diccionario para el personal sea adiestrado en el área.

Grafico N°14.- Según las premisas que a continuación se mencionan, ¿Cuál de ellas representan un indicador de eficiencia?



Fuente: Spinali S (2012)

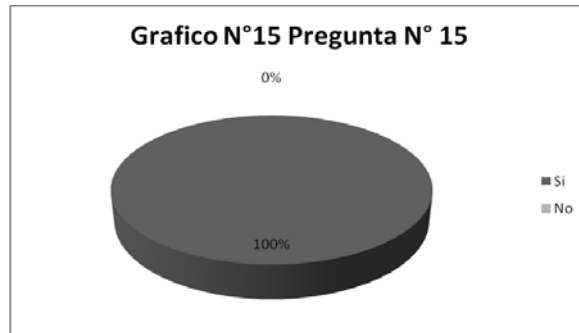
Cuadro N° 16: Indicador de eficiencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
a) Servicios o productos generados, objetivos y/o metas programadas.	0	0
b) Servicios y/o productos generados, presupuestos, objetivos y/o metas programadas.	2	6
c) Manejo de recursos humanos, económicos y tecnológicos, bienes o servicios producidos.	23	77
d) Presupuestos, costos de servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.	5	17
e) Ninguna de las anteriores	0	0
Total	30	100

Fuente: Personal de la contraloría

El 77 por ciento del personal opino que la alternativa b) Manejo de recursos humanos, económicos y tecnológicos, bienes o servicios producidos son las premisas que representan un indicador de eficiencia. En opinión del investigador con los resultados obtenidos de esta pregunta, se afianza aun más el criterio sobre el desconocimiento en materia de indicadores de gestión.

Grafico N°15 - Cree usted que con la implementación y puesta en marcha de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal, ¿Se lograría a bajos costos monitorear y autoevaluar los procesos que allí se realizan?



Fuente: Spinali S (2012)

Cuadro N° 17: Implementación y puesta en marcha de un sistema de indicadores de gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	30	100
No	0	0
Total	30	100

Fuente: Personal de la contraloría

El 100 por ciento del personal cree que con la implantación y puesta en marcha de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de las contralorías municipales se lograría a bajos costos monitorear y autoevaluar los procesos que allí se realizan. En virtud de la escala en 100% en la alternativa “si”, se evidencia la necesidad existente de implantar un sistema de indicadores de gestión en el área de auditoría del órgano contralor.

Conclusión de los gráficos

Finalmente se puede concluir, que la situación expresada en los resultados, de las preguntas del cuestionario, son el punto de partida para la preparación de un modelo efectivo de control de gestión, que muy bien pudiera ser basado en indicadores de gestión, por cuanto ellos persiguen la evaluación, el monitoreo, los ajustes a las variaciones detectadas, la toma de decisiones y la presentación de resultados.

Cabe resaltar que la importancia de implementar los indicadores de gestión, radica en su sistematización, dado nos permiten detectar posibles desviaciones, predecir escenarios probables y auto evaluar la gestión que en el corto plazo se podrá observar numerosos beneficios, entre los cuales se mencionan:

- Hacer seguimiento, control y evaluación simultáneamente en todas las áreas, en forma objetiva.
- Facilitar los procesos de diagnóstico.
- Adecuada administración de recursos.
- Baja incertidumbre en la toma de decisiones.
- Mejora la relación entre planificación y control.
- Facilita el manejo de reportes e informe de gestión anual.

Es importante destacar, que el diccionario /glosario representa para el indicador el sentido para que fue creado, donde su uso permite conocer el nombre del indicador, la jerarquía del indicador, variables que lo componen, definición, alcance y descripción, puntaje y medición, y modificaciones recientes, para de esta manera evitar interpretaciones subjetivas. Por lo tanto se recomienda la preparación de un sistema de indicadores de gestión, junto al diccionario/glosario de los mismos.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Título

Propuesta de un sistema de indicadores de gestión como herramienta para la optimización del proceso de auditoría en los órganos de control fiscal municipales.

Presentación

El sistema de de indicadores de gestión que se propone en esta investigación, sirve para optimizar el proceso de auditoría llevado a cabo por los órganos de control fiscal municipales. Este sistema pretende facilitar la auto evaluación de la gestión estratégica y funcional de la entidad en cuestión, en un entorno caracterizado por la incertidumbre, cambios frecuentes en las leyes y regulaciones aplicables, contribuyendo así, en la optimización de los procesos, minimización de los riesgos, y por ende el crecimiento de la organización con los más altos niveles de eficiencia, eficacia, y economía. Además, busca lograr el control y difusión de la información disponible en la actualidad para construir y mejorar las metas y objetivos trazados por los órganos de control fiscal.

El *sistema de indicadores de gestión* es un enfoque estructurado y organizado, donde se pretende facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. Es un modelo

sistémico - *para todos los órganos de control fiscal municipales* - lo cual significa: la erradicación de las barreras funcionales, departamentales o culturales de modo de adoptar un enfoque holístico, integrado, anticipado y orientado hacia los procesos para administrar los riesgos y oportunidades claves para toda organización, y por lo tanto, fortalecer el sistema de control interno.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Presentar un diseño de indicadores de gestión sistémico para los órganos de control fiscal municipales, como una herramienta esencial para la optimización del proceso de auditoría, con el propósito de mejorar la eficiencia, eficacia y economía de dicho proceso, y en consecuencia encaminar al órgano fiscal en estudio al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos

- Determinar las variables que conforman el proceso de auditoría de las Contralorías Municipales.
- Generar el sistema de Indicadores de Gestión para las Contralorías Municipales.
- Elaborar el diccionario/glosario de forma detallada para el proceso de auditoría de las Contralorías Municipales.

Justificación de la Propuesta

La propuesta presentada en este trabajo de investigación, surge de la necesidad de mejorar la gestión operacional y administrativa de las organizaciones en estudio, con la finalidad de hacerlas más eficientes y eficaces, utilizando para tal fin una herramienta organizacional, como lo es el *sistema de indicadores de gestión*.

En el análisis de la situación actual efectuado a las Contraloría Municipales de Valencia y Naguanagua, se detectó la necesidad de un Sistema de Indicadores de Gestión, para medir el éxito o fracaso de la organización en el logro de sus objetivos, es decir: ponderar la satisfacción de acuerdo con los estándares planteados, para ello el área de auditoría, debe evaluar la eficiencia, eficacia y economía, lo cual permite ponderar de manera objetiva, si la gestión es competitiva o no. Además, es de resaltar que un Sistema de Indicadores apoya a la organización en la identificación anticipada de síntomas o problemas que se perfilan en la ejecución de los procesos y actividades, los cuales les permite corregirlos en forma oportuna.

En este sentido, representa un medio de controlar el desempeño de la práctica organizacional, dando seguridad razonable a la alta gerencia de alcanzar las metas y objetivos previstos, dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios y en la satisfacción de sus necesidades.

De igual forma, la alta gerencia debe involucrarse en su evolución y revisión permanente, a objeto de responder de forma oportuna y rápida a los cambios del entorno de la organización.

Estructura del sistema de indicadores de gestión propuesto.

Fase N°01: Elaboración de un esquema de análisis sistémico el cual permita lograr una visión sistémica de la organización.

- Proveedores:** Describe la cantidad de requerimientos del servicio de auditoría de las Contraloría Municipales, formulados por los clientes o usuarios internos y externos.
- Insumos:** Corresponde al conjunto de recursos requeridos por la Dirección de Auditoría de las Contralorías Municipales, necesarios para la prestación del servicio de auditoría.
- Procesos:** Consiste en la transformación de los insumos mediante el desarrollo de un “Plan Anual Operativo de Actuación” preconcebido y debidamente aprobado.
- Productos:** Resultados obtenidos de transformar los insumos mediante los procesos establecidos para la consecución del producto final (Informes de Auditoría).
- Metas:** Los propósitos de desarrollo para el cumplimiento del objetivo de la dirección de auditoría representándose de manera cualitativa o cuantitativa para un determinado fin, las cuales asumen valores de acuerdo al momento de su medición.

Usuarios:	Son aquellos que necesitan de la información para la medición del desempeño de una Gestión, partiendo de una visión sistémica de la Organización de quien se trate.
Objetivo:	Medición clara y precisa mediante los indicadores de gestión de una actividad realizada en la dirección de auditoría de las Contralorías Municipales.
Economía	Uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible.
Eficacia	Relación entre los productos o servicios generados y los objetivos y metas programadas.
Eficiencia	Relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Fase N°02: Metodología de trabajo para la aplicación del sistema propuesto.

1. Diagnóstico de la dependencia (s)

Efectúe enfoque sistémico de la dependencia respecto a toda la Organización (Actividad, Subprograma, Programa, Secretaría, Sector o Gobierno).

2. Identificación del entorno

Defina los clientes- proveedores y competidores del proceso medular que su dependencia debe ejecutar, recuerde que si su dependencia tiene definida la misión, de ella se desprenderá el o los procesos medulares que debe acometer.

3. Identificación del Proceso Medular o procesos medulares

En su determinación utilice la trilogía de aspectos siguientes “Insumo - Proceso – Producto”.

4. Señalamiento de los elementos del entorno

Tome en cuenta los aspectos: económicos, normativos, políticos, sociales e internacionales pertenecientes al entorno y que pudieran afectar el desarrollo de su proceso o procesos.

5. Principales elementos del proceso medular o procesos medulares

Defina que servicio demanda su cliente (s); cuales son los “insumos” para su prestación; que encierra el “proceso” y cuál debe ser el “producto” final.

6. Definición de variables

Describa para cada uno de los elementos mencionados en el punto anterior, un conjunto de variables, tomando en cuenta las características físicas, económicas y cronológicas, que identifican la dependencia. Estas

variables deberán basarse en las estimaciones (Variables estándares), tanto de recursos presupuestarios como de insumos, tiempos esperados de producción y recursos humanos necesarios, todo lo anterior en comparación con las variables reales que deberán sucederle.

7. Generación de indicadores de gestión.

Confeccione los indicadores usando como fuente el conjunto de variables ya definidas, de manera que especifique como numerador la variable real de que se trate y en el denominador el correspondiente estándar.

8. Diccionario de Interpretación y uso de los indicadores creados.

Describa el objetivo de cada uno de los indicadores, defina las fórmulas por tipo de indicador a aplicar, los rangos de desempeño, las causas de variaciones, considere casilla para esbozar correctivos, la frecuencia en la toma de datos y reporte de resultados y los usuarios del mismo.

Fase N° 03 Desarrollo de la metodología planteada

Paso N°1 Diagnostico de la dependencia

Cuadro N° 17 Evaluación del organismo

Parámetro a evaluar	Desarrollo y resultados
Unidad objeto de evaluación	Sector, programa, actividad o proyecto Administración centralizada y descentralizada de la Alcaldía Municipal.
Misión	Es la que la norma o normas jurídicas les ha asignado.
Principales objetivos	Son los que se derivan y definan de la misión institucional, también se pudieran apreciar en la respectiva Ley de Presupuesto de Ingresos y Gastos
Estructura Organizacional	Organigrama

Fuente: Spinali, S (2012).

Paso N°2: Identificación del entorno

Cuadro N° 18 Identificación del entorno del organismo

Clientes	Denominación	Bienes o servicios que demandan
<p>✓ Organismos Públicos y Privados.</p> <p>✓ Comunidad</p>	<p>✓ Ejecutivo Regional</p> <p>✓ Contraloría General de la República.</p> <p>✓ Sistemas de Control Interno.</p> <p>✓ Unidades de Auditoría Interna</p> <p>✓ Sector Empresarial</p> <p>✓ Asociación de Vecinos</p> <p>✓ Juntas Parroquiales</p> <p>✓ Sociedad Civil Organizada.</p> <p>✓ Comunidad en general</p>	<p>✓ Satisfacción de necesidades colectivas</p> <p>✓ Control, Vigilancia, Fiscalización y Asesoría Externa.</p> <p>✓ Planes Operativos</p> <p>✓ Presupuestos</p> <p>✓ Informes Presupuestarios, financieros y otros</p> <p>✓ Trabajo Coordinado</p> <p>✓ Procesamiento de Reclamos y Denuncias</p> <p>Continúa</p>

Proveedores	Denominación	Bienes y servicios que provee
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutivo Municipal ✓ Organismos Públicos y Privados ✓ Contraloría General de la República. ✓ Comunidad ✓ Unidades de Auditoría Interna. ✓ Presupuesto, Planificación y Control. ✓ Finanzas ✓ Contabilidad ✓ Páginas Web ✓ Contratistas, prestadores de servicios, suministros <p>Competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistemas de Control Interno de ✓ Resto de la Administración Activa ✓ Servicios autónomos <p>Municipalidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Áreas y Dependencias ✓ Recursos Presupuestarios, Leyes, Reglamentos, Decretos y otros. ✓ Reportes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información para evaluar Recursos Presupuestarios ✓ Leyes, Reglamentos y Resoluciones en materia de Control Fiscal Externo. ✓ Material Jurídico.

Fuente: Spinali, S (2012).

Paso N°3 Identificación del proceso medular

Cuadro N° 19 Identificación del proceso medular del organismo

Parámetro a evaluar	Resultados
Insumos principales	Haga un inventario con el Plan estratégico de la Organización, Plan operativo anual, presupuesto, programas, actividades, acciones, proyectos y flujo de información generada por la red, recursos financieros y humanos
Productos	Identifique aquellos productos intermedios o terminados necesarios para el cumplimiento de la misión, en general, para la satisfacción de necesidades colectivas

Fuente: Spinali, S (2012).

Paso N°4: Elementos del entorno con mayor incidencia en el logro de los principales objetivos y metas

Cuadro N° 20 Determinación de Parámetros

Parámetro	Elementos del entorno	Organización o unidad responsable
Económicos	Crisis Fiscal Presupuestaria (Reconducciones y reducciones e incrementos)	Ejecutivo Nacional Ejecutivo Estatal Ejecutivo Municipal Otras fuentes
Normativos	Nuevo Paradigma de Control Fiscal Externo. Carta Magna. Leyes Orgánicas de : Administración pública, Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Administración Financiera del Sector Público, sus reglamentos, Estatuto de la Función Pública, Ley Orgánica de Planificación, De Organización de la Administración Pública Regional y Otras.	Legislativo Nacional y Regional, Contraloría General de la República, Oficina Nacional de Presupuesto, de Contabilidad, de Tesorería, otros
Políticos	Estabilidad o Crisis Política	El Estado Venezolano, la Región, los municipios carabobeños
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déficit de Servicios ✓ Pérdida de Valores ✓ Performan de servicios 	El Estado, el Funcionario, la gente
Tecnológicos	Modernización de los Sistemas Administrativos y de Controles Internos	Ejecutivo del Municipio
Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos Petroleros ✓ Política Internacional ✓ Globalización 	Diversos Actores

Fuente: Spinali, S (2012).

Paso N°5: Principales elementos del proceso medular

Cuadro N°21 Elementos el proceso medular

DEMANDAS	<ul style="list-style-type: none">✓ Servicios Públicos
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none">✓ Plan Operativo Anual (Objetivos y metas)✓ Tiempo y Costo estimado de aplicación de los servicios planificados✓ Presupuesto
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">✓ Planificaciones✓ Autorizaciones✓ Activación del proceso presupuestario✓ Ejecución de actividades por programas✓ Solicitud de Información✓ Análisis de la Información✓ Reprogramaciones✓ Productos intermedios y terminales✓ Rendición de cuentas✓ Seguimientos
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none">✓ Satisfacción de necesidades colectivas

Fuente: Spinali, S (2012).

Paso N°6: Producción de variables para la generación de indicadores de gestión

Cuadro N° 22 Elaboración Variables

VARIABLES	
INSUMOS	Física: Total de objetivos y metas planificadas
	Económica: Costo Presupuestado para la satisfacción de los distintos servicios
	Cronológica: Total de Tiempo programado para la ejecución del servicios
PROCESOS	Física: Total de objetivos y metas ejecutados
	Económica: Total costo causado en la prestación de los
	Cronológica: Total de Días hábiles asignados y horas hombres estimados para la ejecución de los procesos
PRODUCTOS	Física: Total de objetivos y metas cumplidos
	Económica: Total de costo invertido en la satisfacción de los distintos servicios
	Cronológica: Total de días hábiles invertidos en la ejecución de los procesos

Fuente: Spinali, S (2012).

6.1.- Definición y Descripción de Variables y Estándares

Cuadro N°23 Definición de variable Total Costo causado por servicios prestados

Nombre de la variable	Total Costo causado por servicios prestados
Definición	Representa el porcentaje de presupuesto causado con respecto al que se planificó y aprobó para la ejecución de los distintos objetivos y metas

Fuente: Spinali, S (2012).

Cuadro N° 24 Definición de variable Total objetivos y metas alcanzados

Nombre de la variable	Total objetivos y metas alcanzados
Definición	Representa el numero de servicios aplicados y terminados para un periodo determinado, en relación directa a los que originalmente fueron planificados

Fuente: Spinali, S (2012).

Cuadro N° 25 Definición de variable total de días hábiles invertidos

Nombre de la variable	Total de Días Hábiles invertidos
Definición	Representa el tiempo real invertido en la ejecución de los servicios, en relación directa al tiempo estimado para ese fin.

Fuente: Spinali, S (2012).

Cuadro N° 26 Definición de variable total de horas hombres utilizadas

Nombre de la variable	Total de Horas hombres Utilizadas
Definición	Representa las horas reales invertidas en la ejecución de los distintos objetivos y metas, en relación directa a las horas estimadas para ese fin.

Fuente: Spinali, S (2012).

Cuadro N° 27 Definición de variable total de costo presupuestado para la prestación de los servicios

Nombre del estándar	Total Costo Presupuestado para la prestación de los servicios
Definición	Representa la cuota parte del presupuesto de gastos causados por concepto de gastos corrientes invertidos en la prestación de los servicios

Fuente: Spinali, S (2012).

Cuadro N° 28 Definición de variable total de objetivos y metas planificadas

Nombre del estándar	Total de objetivos y metas Planificadas
Definición	Es el numero de metas u objetivos estimados a realizar durante un periodo determinado, detallados en el plan Operativo anual aprobado

Fuente: Spinali, S (2012).

Cuadro N° 29 Definición de variable total de días hábiles asignados

Nombre del estándar	Total de Días Hábiles asignados
Definición	Reflejados en los cronogramas de actividades asignados para la ejecución de objetivos y metas

Fuente: Spinali, S (2012).

Cuadro N° 30 Definición de variable total horas hombre programadas

Nombre del estándar	Total Horas hombre Programadas
Definición	Representa las horas totales estimadas para la ejecución de los objetivos y metas, detalladas en el plan operativo anual

Fuente: Spinali, S (2012).

Paso N° 7: Generación de indicadores de gestión.

La propuesta para la aplicación e Interpretación de indicadores para la Dirección de Auditoría de las Contralorías Municipales , concluye en la generación de seis (6) indicadores de gestión administrativos, producto de la aplicación de los pasos anteriores (del 1 al 7) los cuales no pretenden ser excluyentes y únicos, pues el número de éstos pudieran variar (más indicadores o menos indicadores), de acuerdo a la propia naturaleza de cada programa, subprograma, actividad, acción, meta y otras formas de presentación de la estructura organizacional y presupuestaria de un gobierno o un sector de éste, lo importante es que el análisis de los resultados que deriven de su aplicación, sea sistémico e integrado, a fin de que no sea una acción aislada, por cuanto tal análisis debe tomar en consideración el resultado del resto de los indicadores aplicados.

Cuadro N° 31 Indicadores de gestión sugeridos para el área de auditoría de los órganos de control fiscal municipales

Nombre del Indicador	Fórmula	Tipo de Indicador
Eficacia en la ejecución de los objetivos	Total Objetivos Logrados / Total Objetivos Propuestos.	Eficacia 1
Eficacia en la ejecución de las metas	Total Metas alcanzadas / Total Metas Estimadas.	Eficacia 2
Economía en las Actividades presupuestarias ajustadas	Total Presupuesto de Gastos Causado / Total Presupuesto de Gastos Ajustado.	Economía 1

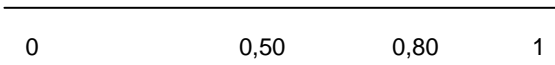
Nombre del Indicador	Fórmula	Tipo de Indicador
Economía en las Actividades presupuestarias originales	Total Presupuesto de Gastos Causado / Total Presupuesto de Gastos Original.	Economía 2
Eficiencia en el uso de las horas hombres	Horas Hombre Utilizadas / Total Horas Hombre Disponibles.	Eficiencia 1
Eficiencia en la utilización de insumos	Total Insumos utilizados / Total Insumos adquiridos.	Eficiencia 2

Fuente: Spinali, S (2012).

Fase N° 04 Desarrollo del diccionario de indicadores de gestión.

El contenido del diccionario para la aplicación e interpretación de los Indicadores de Gestión seleccionados, pueden ser apreciados a continuación, cuyos atributos principales son los de conceptualizar cada una de las casillas que los deben conformar, para una mejor comprensión de los siguientes aspectos: Número de identificación del indicador, Código, Fórmula, Tendencia ideal, Objetivo, Rangos de Desempeño, Causas de Variación, Correctivos, Frecuencia de Uso del Indicador y Usuarios del Indicador.

Cuadro Nº 33 Diccionario del Indicador Eficacia 2

Título: Eficacia en la ejecución de las metas	
Tipo de indicador: eficacia 2	
Número: 2/6	
Código: Identifica el sector, programa, actividad, proyecto o la obra según el caso, de acuerdo a la clasificación presupuestaria y Plan Operativo correspondientes.	
Fórmula: Total Metas alcanzadas / Total metas estimadas.	
Tendencia ideal: 1	
Objetivo: Medir el nivel de cumplimiento de metas programadas en cantidad y calidad en relación a los resultados alcanzados.	
Rangos de Desempeño:	DE 0 A 0,50= Deficiente DE 0,51 A 0,60 = Regular DE 0,61 A 0,80 = Bueno DE 0,81 A 1,00 = Ideal
	
Causas de Variación: Persigue determinar que dio origen a las variaciones significativas.	
Correctivos: Propuesta de acción inmediata a tomar a fin de subsanar las causas de las variaciones significativas.	
Frecuencia de Uso del Indicador: Se refiere a los lapsos adoptados como política de cada dependencia gubernamental, a los fines de reportar los resultados del control de gestión.	
Usuarios del Indicador: Son los interesados en dar lectura de cómo se manejó el recurso presupuestario disponible en el lapso al que corresponda.	

Fuente: Spinali, S (2012)

Cuadro N° 34 Diccionario del Indicador Economía 1

Título: Economía en las Actividades presupuestarias ajustadas.	
Tipo de Indicador: Economía 1	
Número: 3/6	
Código: Identifica el sector, programa, actividad, proyecto o la obra según el caso, de acuerdo a la clasificación presupuestaria y Plan Operativo correspondientes.	
Fórmula: Total Presupuesto de Gastos Causado / Total Presupuesto de Gastos Ajustado.	
Tendencia ideal: 1	
Objetivo: Medir la economía en el uso de los recursos en cantidad y calidad o el Costo del servicio prestado en relación con el costo ajustado del servicio	
Rangos de Desempeño:	DE 0 A 0,50 = Inadecuada Planificación Presupuestaria DE 0,51 A 0,70 = Regular acción económica DE 0,71 A 0,90 = Buena acción económica DE 0,91 A 1,00 = Acción Económica Ideal
<hr/>	
0 0.25 0.5 0.75 1	
Causas de Variación: Persigue determinar que dio origen a las variaciones significativas.	
Correctivos: Propuesta de acción inmediata a tomar a fin de subsanar las causas de las variaciones significativas.	
Frecuencia de Uso del Indicador: Se refiere a los lapsos adoptados como política de cada dependencia gubernamental, a los fines de reportar los resultados del control de gestión.	
Usuarios del Indicador: Son los interesados en dar lectura de cómo se manejó el recurso presupuestario disponible en el lapso al que corresponda.	

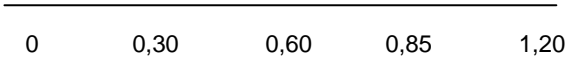
Fuente: Spinali, S (2012)

Cuadro N° 35 Diccionario del Indicador Economía 2

Título: Economía en las Actividades presupuestarias originales.						
Tipo de Indicador: Economía 2						
Número: 4/6						
Código: Identifica el sector, programa, actividad, proyecto o la obra según el caso, de acuerdo a la clasificación presupuestaria y Plan Operativo correspondientes.						
Fórmula: Total Presupuesto de Gastos Causado / Total Presupuesto de Gastos Original.						
Tendencia ideal: 1						
Objetivo: Medir la economía en el uso de los recursos en cantidad y calidad o el Costo del servicio prestado en relación con el costo estimado del servicio.						
Rangos de Desempeño:	De 0 A 0,50= Inadecuada Planificación Presupuestaria DE 0,51 A 0,70 = Regular acción económica DE 0,71 A 0,85 = Buena acción económica DE 0,86 A 1,20 = Ideal Acción Económica DE 1,21 En Adelante= Inadecuada Planificación Presupuestaria					
	<hr/> <table style="margin: auto;"><tr><td style="padding: 0 10px;">0</td><td style="padding: 0 10px;">0,30</td><td style="padding: 0 10px;">0,60</td><td style="padding: 0 10px;">0,85</td><td style="padding: 0 10px;">1,20</td></tr></table>	0	0,30	0,60	0,85	1,20
0	0,30	0,60	0,85	1,20		
Causas de Variación: Persigue determinar que dio origen a las variaciones significativas.						
Correctivos: Propuesta de acción inmediata a tomar a fin de subsanar las causas de las variaciones significativas.						
Frecuencia de Uso del Indicador: Se refiere a los lapsos adoptados como política de cada dependencia gubernamental, a los fines de reportar los resultados del control de gestión.						
Usuarios del Indicador: Son los interesados en dar lectura de cómo se manejó el recurso presupuestario disponible en el lapso al que corresponda						

Fuente: Spinali, S (2012)

Cuadro N° 36 Diccionario del Indicador Eficiencia 1

Título: Eficiencia en el uso de las horas hombres.	
Tipo de indicador: Eficiencia 1	
Número: 5/6	
Código: Identifica el sector, programa, actividad, proyecto o la obra según el caso, de acuerdo a la clasificación presupuestaria y Plan Operativo correspondientes.	
Fórmula: Total Horas Hombre Utilizadas / Total Horas Hombre Disponibles.	
Tendencia ideal: 1	
Objetivo: Medir la relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos humanos disponibles para su obtención.	
Rangos de Desempeño:	DE 0 A 0,50= Deficiente DE 0,51 A 0.60 = Regular DE 0,61 A 0,80 = Bueno DE 0,91 A 1,00 = Ideal
	
Causas de Variación: Persigue determinar que dio origen a las variaciones significativas.	
Correctivos: Propuesta de acción inmediata a tomar a fin de subsanar las causas de las variaciones significativas.	
Frecuencia de Uso del Indicador: Se refiere a los lapsos adoptados como política de cada dependencia gubernamental, a los fines de reportar los resultados del control de gestión.	
Usuarios del Indicador: Son los interesados en dar lectura de cómo se manejó el recurso presupuestario disponible en el lapso al que corresponda.	

Fuente: Spinali, S (2012)

Cuadro N° 37 Diccionario del Indicador Eficiencia 2

Título: Eficiencia en la utilización de insumos.						
Tipo de Indicador: Eficiencia 2						
Número: 6/6						
Código: Identifica el sector, programa, actividad, proyecto o la obra según el caso, de acuerdo a la clasificación presupuestaria y Plan Operativo correspondientes.						
Fórmula: Total Insumos utilizados / Total Insumos adquiridos.						
Tendencia ideal: 1						
Objetivo: Medir la relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los insumos adquiridos para su obtención.						
Rangos de Desempeño:	DE 0 A 0,60= Deficiente Planificación de Insumos DE 0,61 A 0,70 = Regular DE 0,71 A 0,90 = Bueno DE 0,91 A 1,20 = Ideal DE 1,21 En Adelante = Deficiente Planificación de Insumos					
	<hr/> <table style="margin: auto;"><tr><td style="text-align: center;">0</td><td style="text-align: center;">0.30</td><td style="text-align: center;">0.60</td><td style="text-align: center;">0.85</td><td style="text-align: center;">1,20</td></tr></table>	0	0.30	0.60	0.85	1,20
0	0.30	0.60	0.85	1,20		
Causas de Variación: Persigue determinar que dio origen a las variaciones significativas.						
Correctivos: Propuesta de acción inmediata a tomar a fin de subsanar las causas de las variaciones significativas.						
Frecuencia de Uso del Indicador: Se refiere a los lapsos adoptados como política de cada dependencia gubernamental, a los fines de reportar los resultados del control de gestión.						
Usuarios del Indicador: Son los interesados en dar lectura de cómo se manejó el recurso presupuestario disponible en el lapso al que corresponda.						

Fuente: Spinali, S (2012)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se ostentan las conclusiones sobre el trabajo de investigación realizado, donde se obtuvieron diferentes aprendizajes las cuales permitieron establecer una serie de recomendaciones encaminadas a dirigir y proponer algunas reflexiones que pueden aportar a que el área de auditoría de los órganos contralores municipales sean eficientes y eficaces.

Conclusiones

En relación al objetivo específico número uno (01) “Describir el proceso de evaluación desarrollados por las Contralorías Municipales de Valencia y Naguanagua.” Se concluye, Que no existe un proceso de evaluación llevados por las contralorías municipales, con el cual dichas organizaciones puedan medir y monitorear sus procesos, y de esta manera poder dar a conocer su gestión. Adicionalmente, existen contradicciones entre el personal dado a que existe confusión al no conocer el proceso de evaluación, se identifica como instrumento de evaluación a la auditoría de gestión realizada a los organismo públicos que ellos auditan.

A lo antes mencionado, se añade el análisis a las respuestas obtenidas con la aplicación del instrumento, donde se constata dicha inexistencia, así como debilidades de control interno las cuales se derivan de la falta de control.

Por otro lado, en cuanto al objetivo específico número dos (02) “Determinar la factibilidad para implementar un “Sistema de Indicadores de Gestión” para las Contralorías Municipales”. El investigador concluye con que si existe la necesidad de implantar o aplicar en las contralorías municipales un sistema de control interno, apoyado en indicadores de

gestión, dado que la investigación desarrollada así lo manifiesta claramente. En este sentido con la implementación de dicho sistema, se podrá en corto plazo observar numerosos beneficios. Por otra parte existen metas y objetivos plasmados en el plan operativo pero las mismas no están vinculadas al presupuesto y por último los manuales de normas y procedimientos no están validados por el usuario final, lo cual genera contradicciones en el personal.

Por último, con relación al objetivo específico número tres (03) “Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión óptimo para el sistema de control interno del área de auditoría de las contralorías municipales.” se concluye con la necesidad de crear un sistema de indicadores de gestión adaptado a las necesidades básicas de la dirección de auditoría de los órganos de control fiscal municipales junto al diccionario/glosario para la correcta interpretación y entendimiento de los mismos, adicionalmente con el desconocimiento y la falta de manejo por parte del personal de los indicadores de gestión y con la necesidad de implantar un sistema de indicadores de gestión que contribuya con el control de gestión en el área de auditoría del órgano contralor.

Recomendaciones

En función de lo anterior es conveniente señalar algunas recomendaciones importantes para que los órganos contralores, implementen en forma adecuada, consistente y progresiva un sistema de indicadores de gestión como herramienta para optimizar sus procesos de auditoría.

En base a las conclusiones realizadas al objetivo específico número uno (01) “Describir el proceso de evaluación desarrollados por las

Contralorías Municipales de Valencia y Naguanagua.”, se recomienda la creación de un proceso de evaluación, el cual pudiera estar muy bien sustentado en el sistema de indicadores de gestión propuesto, el cual facilite la información oportuna y efectiva a los administradores con responsabilidades de planeación, así mismo utilizar los indicadores de gestión como instrumento de control de gestión y darlo a conocer al personal de la organización.

Paralelamente, a lo que se concluye en el objetivo específico numero dos (2) “Determinar la factibilidad para implementar un “Sistema de Indicadores de Gestión” para las Contralorías Municipales”, el investigador recomienda, que al implantar o aplicar un sistema de control interno, apoyado en indicadores de gestión, se debe vincular las metas y objetivos plasmados en el plan operativo con el presupuesto y que los manuales de normas y procedimientos sean validados por el usuario final, para de esta manera fortalecer el sistema de control interno existente en el órgano contralor.

Por último, con lo concluido en el objetivo específico numero tres (03) “Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión óptimo para el sistema de control interno del área de auditoría de las contralorías municipales.”. Se recomienda implantar un sistema de indicadores de gestión que contribuya con el control de gestión en el área de auditoría del órgano contralor y crear un diccionario/glosario de indicadores de gestión que permita la correcta interpretación de los mismos. Adicionalmente facilitarle al personal del área de auditoría capacitación profesional referente a la aplicación y manejo de un sistema de indicadores de gestión.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta A (2011). **Propuesta de indicadores de gestión financiero para la dirección de hacienda de la alcaldía del municipio los guayos en la recaudación de los ingresos propios.** Trabajo de Grado para optar al título de Magister en en administración de empresas mención finanzas en la Universidad de Carabobo
- Arias (2004). **El proceso de investigación.** Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Venezuela.
- Avalos R. (2001). **Propuesta de creación de un sistema de evaluación de la gestión pública por medio de indicadores.** México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999.** Caracas - Venezuela. Gaceta Oficial N°5.453 Extraordinario 24 de Marzo de 2000.
- Beltrán, J. (1998). **Indicadores de gestión.** Tercera edición. Editorial 3R. Colombia.
- Bruguera, Y. (2008) **Sistema de indicadores de gestión para dos unidades operativas y un órgano de ejecución del Instituto Autónomo de Asesoría para el Desarrollo Local del Estado Táchira (IAADLET).** Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas mención finanzas en la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado. Estado Lara.
- Cartaya M. (2004). **Planificación y Control de Gestión de los Órganos de Control Fiscal.** Módulo VIII del Diplomado en Auditoría de Estado. Universidad José Antonio Páez. Valencia
- Cartaya M. (2005). **Indicadores para la auditoría de gestión.** OLACEF
- Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1999-A). **Cuaderno de auditoría 3.** Caracas.

Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1999-B).
Cuaderno de Auditoría 4. Caracas.

Contraloría General de la República (1999), **Metodología para la auditoría de gestión.** Caracas

Davila L (2002) **El software que controla.** Edición electrónica.
<http://archivologo.blogcindario.com/2006/07/00266-sigecof.html>.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.229
(1997) **Normas Generales de Auditoría de Estado.**

Gaceta extraoficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.890
(2008), **Ley Orgánica de la Administración Pública.**

Gaceta extraoficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013
(2010), **Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público.**

Gaceta extraoficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.637
(2003), **Ley Contra la Corrupción.**

Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.347
(2001), **Ley Orgánica de Planificación.**

Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.347
(2010), **Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.**

Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 2.818 (1981),
Ley Orgánica de Procedimiento Administrativo

Garzón H. (2008) **Seminario desarrollo de indicadores de gestión en seguridad, salud y ambiente y calidad.** Edición electrónica
<http://es.scribd.com/doc/13256279/Indicadores>

- Gómez, G. (1998). **El giro cualitativo de la evaluación**. Editorial. XYZ impresores. Colombia.
- Gómez, E. (2008). **El sistema de planificación y formulación de políticas públicas en Venezuela y el control de gestión**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Ciencias Políticas en la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado. Estado Lara.
- González, M (2008). **Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas**. Universidad de Málaga. España.
- Hernández, S. y Otros Autores (2003). **Metodología de la investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México
- Josep María Ginart i Solá (2003), **Ponencia titulada “Indicadores de Gestión para entidades públicas”**. Panamá
- Lincoln, S (1996), **Estadística para las ciencias administrativas**. Editorial Mc Graw Hill. México
- McLeod M Jr. (2000). **Sistemas de información gerencial**. Editorial Pearson educación. México.
- Muñiz, José (1998), **Teoría clásica de los tests** (5ª edición). Madrid: Pirámide.
- Navarrete L (2010), **Propuesta indicadores de gestión de políticas públicas de sostenibilidad para mega ciudades. Caso de estudio: Bogotá, Madrid, México D.F. y Sao Paulo**. Trabajo de grado para optar al título de doctora en Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo universidad politécnica de Cataluña. España
- Oropeza, L (2008). **Análisis del proceso de control de gestión en el Instituto Autónomo de Vialidad y Transporte del Estado Yaracuy (INVITY)**. Trabajo de Grado para optar al título de magister en

ciencias contables en la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado. Estado Lara.

Otero C. (2003). **Innovaciones en el control fiscal venezolano**. Editorial Miranda. Villa de Cura, Estado Aragua Venezuela.

Puerta M (2009). **Diseño de un plan de evaluación de indicadores de gestión económicos financieros orientados a mejorar el plan de gestión gerencial de la empresa comercial GPM C.A., ubicada en valencia Edo. Carabobo**. Trabajo de Grado para optar al título de magister en administración de empresa mención finanzas en la Universidad de Carabobo

Rodríguez J, (2003). **Sinopsis de auditoría administrativa**. Editorial trillas. México.

Sabino, Carlos (1992). **El proceso de investigación**. Editorial Panapo. Venezuela.

Sampieri, R., (1999) **Metodología de la investigación.**, Editorial, Mc Graw Hill. México.

Tamayo y Tamayo M. (2001). **El proceso de la investigación científica**.4ta edición. Editorial Limusa. México. DF.

Téllez, B. (2004). **Auditoria un enfoque practico**. Editorial Cengage Learning. México.

Universidad de Carabobo (2010). **Normativa para los trabajos de investigación de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Universidad de Carabobo. Bárbula

Universidad Pedagógica Experimental libertador (UPEL), (2006). **Manual de trabajos de grados especialización, maestrías y tesis doctorales**. Ediciones de la UPEL. Caracas, Venezuela

Valera m, (1996). **Estadística**. Editorial Mc Graw Hill. México.

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

ANEXO N° 01



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES
CAMPUS BÁRBULA



LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO: Propuesta de un sistema de indicadores de gestión como herramienta para la optimización del proceso de auditoría de los órganos de control fiscal municipales.
Caso de estudio Contraloría Municipal de Valencia

Dirigido a: al Personal del nivel gerencial y operativo de la Dirección de auditoría de la Contraloría del Municipio Valencia y Naguanagua. El mismo se aplicará al 100% del personal gerencial y del personal operativo.

Finalidad del Cuestionario: Realizar un diagnóstico general sobre la situación actual de la Dirección de auditoría, y el desarrollo de los objetivos específicos

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO

- Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su criterio.
- Marque con una equis (X) la opción que considere adecuada.
- El instrumento es con fines estadísticos y consta de Quince (15) planteamientos, los cuales tendrán una sola respuesta.
- Responder las preguntas en función de toda la Dirección
- Por favor responda todas las preguntas, sus respuestas son importantes.
- Utilice bolígrafo para el llenado del cuestionario.
- Los datos obtenidos serán utilizados sólo para fines académicos, la información es confidencial.
- Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.

- Aunque las respuestas se presenten por el sistema de selección múltiple, usted podrá, incorporar opiniones adicionales, si así lo considera.

Muchas gracias por su colaboración.

Lcdo. Saro Spinali

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted el proceso de evaluación desarrollado por la Contraloría Municipal?

Si: _____ No: _____

2. ¿Mediante el proceso de evaluación que se realiza en la Contraloría Municipal se puede dar a conocer su gestión y rendir cuentas?

Si: _____ No: _____

3. Dentro de este proceso de evaluación, ¿Cuál de los siguientes instrumentos que a continuación se mencionan, identifica usted?

- a) Indicadores de gestión
- b) Auditoría de gestión
- c) Contabilidad de Gestión
- d) Cuadro de Mando Integral
- e) Ningunas de las anteriores

4. ¿El proceso evaluativo desplegado por la contraloría, permite autoevaluar su gestión y tomar las decisiones que contribuyan al logro de los objetivos trazados?

Si: _____ No: _____

5. ¿Conoce usted si el proceso evaluativo llevado por la Contraloría Municipal, permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, y que exigen control?

Si: _____ No: _____

6. Tomando en cuenta su respuesta inmediata anterior, ¿Cree usted que con la implantación de un sistema de indicadores de gestión, se puede

tener mayor control de los procesos de evaluación llevados a cabo por la contraloría Municipal?

Si: _____ No: _____

7. ¿Considera usted que con la implementación de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal, se optimiza el sistema de control interno de la misma?

Si: _____ No: _____

8. Dentro de este marco, ¿En cuál de los siguientes aspectos considera usted que contribuye la implantación de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal?

- a) Control de los procesos, anticipar y prevenir problemas futuros, monitoreo claro y oportuno de las metas establecidas, autoevaluación de la gestión.
- b) Evaluación de la eficiencia en la utilización de los recursos.
- c) Evaluación de la productividad del trabajo realizado.
- d) Reducción de costos.
- e) Ninguna de las anteriores

9. Según su opinión, ¿El plan operativo anual (POA) de la Contraloría Municipal, está acorde con las actividades que se desarrollan en la organización, tomando en cuenta la Vinculación Plan-Presupuesto?

Si: _____ No: _____

10. ¿Considera usted que los manuales de normas y procedimientos implantados en la Dirección de Auditoría documentan los procesos que se ejecutan?

Si: _____ No: _____

11. ¿En su opinión cree usted que el diccionario / glosario de indicadores de gestión contribuiría a la correcta interpretación de los mismos?

Si: _____ No: _____

12. Según su criterio, un Indicador de Economía pudiera estar representado bajo las premisas
- a) Presupuestos, costos de servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.
 - b) Servicios y/o productos generados, presupuestos, objetivos y/o metas programadas.
 - c) Bienes y/o servicios producidos, costos de los servicios prestados, presupuestos.
 - d) Manejo de recurso humano, costos de los servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.
 - e) Ninguna de las anteriores.
13. Entre los que a continuación se mencionan, cuál de estas premisas representan un indicador de eficacia.
- a) Bienes o servicios producidos, presupuestos, costo de los servicios.
 - b) Servicios o productos generados, objetivos y/o metas programadas.
 - c) Manejo de recurso humano, costos de los servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.
 - d) Servicios y/o productos generados, presupuestos, objetivos y/o metas programadas.
 - e) Ningunas de las anteriores.
14. Según las premisas que a continuación se mencionan, ¿Cuál de ellas representan un indicador de eficiencia?
- a) Servicios o productos generados, objetivos y/o metas programadas.
 - b) Servicios y/o productos generados, presupuestos, objetivos y/o metas programadas.
 - c) Manejo de recursos humanos, económicos y tecnológicos, bienes o servicios producidos.
 - d) Presupuestos, costos de servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.
 - e) Ninguna de las anteriores
15. Cree usted que con la implantación y puesta en marcha de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal, ¿Se lograría a bajos costos monitorear y autoevaluar los procesos que allí se realizan?

Si: _____ No: _____

ANEXO N° 2

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES REUNIONES ALUMNO-TUTOR

ACTIVIDADES	Cronograma												
	Semanas de Ejecución												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
DISEÑO DEL PROYECTO													
OBSERVACIONES													
FUENTES SECUNDARIAS													
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN													
ANALISIS E INTERPRETACIÓN													
REDACCIÓN PRELIMINAR													
PRESENTACIÓN DE RUSTICOS													

Nota: el presente cronograma esta realizado en semanas

Por el Tutor: Ms. Hilarión Vegas

Por el alumno: Lcdo. Saro Spinali

IDENTIFICACION DEL EXPERTO

Nombre y apellido: _____

Institución donde trabaja: _____

Titulo del trabajo de investigación: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA EN LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPALES.

Objetivo General

Proponer un sistema de indicadores de gestión como herramienta para la optimización de los procesos de auditoría en los órganos de control fiscal municipales.

Objetivos Específicos

- Describir el proceso de evaluación desarrollados por las Contralorías Municipales de Valencia y Naguanagua.
- Determinar la factibilidad para implementar un “Sistema de Indicadores de Gestión” para las Contralorías Municipales.
- Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión óptimo para el sistema de control interno del área de auditoría de las contralorías municipales.

JUICIO DEL EXPERTO

A mi juicio considero que dicho instrumento tiene:

Validez de contenido

Medianamente validez

Insuficiente validez

RECOMENDACIONES DEL EXPERTO

Firma del experto

CI:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES
CAMPUS BÁRBULA



LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA EN LOS ORGANOS DE CONTROL FISCAL MUNICIPALES

Dirigido a: al Personal del nivel gerencial y operativo de la Dirección de auditoría de la Contraloría del Municipio Valencia y Naguanagua. El mismo se aplicará personal gerencial y del personal operativo.

Finalidad del Cuestionario: Realizar un diagnóstico general sobre la situación actual de la Dirección de auditoría, y el desarrollo de los objetivos específicos

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO

- Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su criterio.
- Marque con una equis (X) la opción que considere adecuada.
- El instrumento es con fines estadísticos y consta de Quince (15) planteamientos, los cuales tendrán una sola respuesta.
- Responder las preguntas en función de toda la Dirección
- Por favor responda todas las preguntas, sus respuestas son importantes.
- Utilice bolígrafo para el llenado del cuestionario.
- Los datos obtenidos serán utilizados sólo para fines académicos, la información es confidencial.
- Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.
- Aunque las respuestas se presenten por el sistema de selección múltiple, usted podrá, incorporar opiniones adicionales, si así lo considera.

Muchas gracias por su colaboración.

Lcdo. Saro Spinali

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted el proceso de evaluación desarrollado por la Contraloría Municipal?

Si: _____ No: _____

2. ¿Mediante el proceso de evaluación que se realiza en la Contraloría Municipal se puede dar a conocer su gestión y rendir cuentas?

Si: _____ No: _____

3. Dentro de este proceso de evaluación, ¿Cuál de los siguientes instrumentos y técnicas que a continuación se mencionan, identifica usted?

- a) Indicadores de gestión
- b) Auditoría de gestión
- c) Contabilidad de Gestión
- d) Cuadro de Mando Integral
- e) Ningunas de las anteriores

4. ¿El proceso evaluativo desplegado por la contraloría, permite autoevaluar su gestión y tomar las decisiones que contribuyan al logro de los objetivos trazados?

Si: _____ No: _____

5. ¿Conoce usted si el proceso evaluativo llevado por la Contraloría Municipal, permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, y que exigen control?

Si: _____ No: _____

6. Tomando en cuenta su respuesta inmediata anterior, ¿Cree usted que con la implantación de un sistema de indicadores de gestión, se puede tener mayor control de los procesos de evaluación llevados a cabo por la contraloría Municipal?

Si: _____ No: _____

7. ¿Considera usted que con la implementación de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal, se optimiza el sistema de control interno de la misma?

Si: _____ No: _____

8. Dentro de este marco, ¿En cuál de los siguientes aspectos considera usted que contribuye la implantación de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal?

- a) Control de los procesos, anticipar y prevenir problemas futuros, monitoreo claro y oportuno de las metas establecidas, autoevaluación de la gestión.
- b) Evaluación de la eficiencia en la utilización de los recursos.
- c) Evaluación de la productividad del trabajo realizado.
- d) Reducción de costos.
- e) Ninguna de las anteriores

9. Según su opinión, ¿El plan operativo anual (POA) de la Contraloría Municipal, está acorde con las actividades que se desarrollan en la organización, tomando en cuenta la Vinculación Plan-Presupuesto?

Si: _____ No: _____

10. ¿Considera usted que los manuales de normas y procedimientos implantados en la Dirección de Auditoría documentan los procesos que se ejecutan?

Si: _____ No: _____

11. ¿En su opinión cree usted que el diccionario / glosario de indicadores de gestión contribuiría a la correcta interpretación de los mismos?

Si: _____ No: _____

12. Según su criterio, un Indicador de Economía pudiera estar representado bajo las premisas

- a) Presupuestos, costos de servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.
- b) Servicios y/o productos generados, presupuestos, objetivos y/o metas programadas.
- c) Bienes y/o servicios producidos, costos de los servicios prestados, presupuestos.
- d) Manejo de recurso humano, costos de los servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.
- e) Ninguna de las anteriores.

13. Entre los que a continuación se mencionan, cuál de estas premisas representan un indicador de eficacia.

- a) Bienes o servicios producidos, presupuestos, costo de los servicios.
- b) Servicios o productos generados, objetivos y/o metas programadas.
- c) Manejo de recurso humano, costos de los servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.
- d) Servicios y/o productos generados, presupuestos, objetivos y/o metas programadas.
- e) Ningunas de las anteriores.

14. Según las premisas que a continuación se mencionan, ¿Cuál de ellas representan un indicador de eficiencia?

- a) Servicios o productos generados, objetivos y/o metas programadas.
- b) Servicios y/o productos generados, presupuestos, objetivos y/o metas programadas.
- c) Manejo de recursos humanos, económicos y tecnológicos, bienes o servicios producidos.
- d) Presupuestos, costos de servicios prestados, uso de recursos en cantidad y calidad al menor costo posible.
- e) Ninguna de las anteriores

15. Cree usted que con la implantación y puesta en marcha de un sistema de indicadores de gestión para el área de auditoría de la Contraloría Municipal, ¿Se lograría a bajos costos monitorear y autoevaluar los procesos que allí se realizan?

Si: _____ No: _____