



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
**MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES**  
**CAMPUS BARBULA**



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA LAS  
CONTRALORIAS MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO**

**Autor: Francisco Peña**

**Bárbula, Marzo 2014.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES



CAMPUS BARBULA

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA LAS  
CONTRALORIAS MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO**

**Autor: Francisco Peña**

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título de  
Maestría en Ciencias Contables**

**Bárbula, Marzo 2014**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES



**VEREDICTO**

Nosotros miembros del Jurado designado por la comisión evaluadora del Trabajo de Grado titulado “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA LAS CONTRALORIAS MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO”, presentado por: Lcdo. Francisco Peña, portador de la cedula de identidad N° 10.248.358. Para optar al título de Magíster en Ciencias Contables, reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del 2014.

**Nombre y Apellido**

**C.I.**

**Firma**

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## DEDICATORIA

**A Dios Todopoderoso, por ser mi inspiración divina para salir adelante, superar las adversidades, ser tan constante y mantenerme siempre adelante ante cualquier acontecimiento.**

**A mis padres, por ser especiales, el mejor regalo de Dios me han dado siempre su apoyo en todos mis proyectos de vida, quien me inspira a seguir adelante.**

**A mis Hermanos, pues ustedes son mi motivo para dar un buen ejemplo, apoyarlos y que yo pueda inspirarlos a ser profesionales, ganadores y emprendedores.**

**A mis familiares, compañeros y amigos por celebrar mis triunfos y ayudar a levantarme en mis momentos difíciles.**

*Francisco Peña*

## AGRADECIMIENTOS

**A la Universidad de Carabobo, por abrirme sus puertas para alcanzar mi profesión con éxito y formarme como ciudadano responsable y emprendedor.**

**A las Contralorías Municipales del Estado Carabobo por haberme permitido realizar mi investigación y brindarles esta valiosa propuesta.**

**A mi Tutora, Miriam Salazar, por orientarme en la realización de esta investigación y por su gran experiencia en el área.**

**A todos los profesores me brindaron sus conocimientos y experiencias, y que de una u otra forma me ayudaron a lo largo de la carrera y en la elaboración de mi Trabajo de Grado.**

**... A todos, Gracias.**

*Francisco Peña*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES**

**Autor: Francisco Peña**  
**Tutor: Miriam Salazar**  
**Fecha: Marzo 2014**

**RESUMEN**

El control de gestión es importante en todo tipo de organizaciones ya que su función principal se orienta a lograr un mayor conocimiento de las tareas que se desarrollan y sus resultados, lo cual, por otra parte, permite de una forma más adecuada el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, en una primera aproximación a la situación de las Contraloría de los Municipio del estado Carabobo, las cuales son órganos adscritos a la Contraloría General de la Republica, pudo conocerse, que se han venido presentando algunas dificultades en cuanto a la falta de articulación y armonización en los sistemas, la incorporación a las funciones gerenciales, sin fundamentarse en las teorías, conceptos administrativos y modelos de gestión de las tendencias mundiales de administración; y la no consideración de las características propias del contexto en el cual se aplican a la implementación del control de gestión tal y como establece la Contraloría General de la Republica. En virtud de lo anterior se realizo una investigación que tiene como objetivo general la Propuesta de un sistema de control de gestión para las Contralorías Municipales del estado Carabobo. La presente investigación se encuentra enmarcada como un proyecto factible, de campo, no experimental, cuya población fueron los catorce (14) municipios del estado Carabobo. Concluyendo que el control adolece de deficiencias en la aplicación de normas técnicas, lo que mengua su relevancia y trascendencia en la gestión, determinando falta de confiabilidad de quienes hacen uso de la información institucional. Por lo tanto se recomendó la aplicación de indicadores de gestión, los cuales se encuentran incluidos en la propuesta.

**Palabras Claves: Control de gestión, control interno, contralorías Municipales.**



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



**MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES**

**Author: Francisco Peña**

**Tutor: Miriam Salazar**

**Date: March 2014**

**SUMMARY**

Management control is important in all types of organizations and their main function is aimed at achieving a better understanding of the tasks carried out and their results, which, moreover, allows more adequately meeting the organizational objectives. However, in a first approximation to the situation of the Comptroller of the municipality of Carabobo state, which are assigned to the Comptroller General of the Republic bodies, could be known, which have been presented some difficulties as to the lack of coordination and harmonized system, incorporating the managerial functions without grounded in theories, concepts and models of administrative management of global management trends; and failure to consider the characteristics of the context in which they apply to the implementation of management control as established by the Comptroller General of the Republic. Under the previous research that has the general objective "Proposal of a management control system for the Municipal Comptroller of Carabobo state was held. This research is framed as a feasible project, field, not experimental, whose population was fourteen (14) municipalities of Carabobo state. Concluding that control suffers from deficiencies in the application of technical standards, thereby diminishing its relevance and importance in the management, determining unreliability of those who use corporate information. There fore the implementation of recommended management indicators, which are included in the proposa.

**Keywords:** Management control, internal control, municipal comptroller.

<b>INDICE GENERAL</b>	Pág.
Dedicatoria.....	iv
.....	
Agradecimientos.....	v
.....	
Resumen.....	vi
.....	
Summary.....	vii
.....	viii
Índice General.....	
.....	
Índice de Cuadros y Tablas.....	x
.....	xi
.....	
Índice de Gráficos y Figuras.....	
.....	
Introducción.....	1
.....	
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	4
.....	
Formulación del Problema.....	9
.....	
Objetivo General.....	9
.....	
Objetivos Específicos.....	10
.....	
Justificación de la investigación.....	10
.....	
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes de la investigación.....	13
.....	

Bases Teóricas.....	19
.....	
Bases Legales.....	50
.....	
Definición de Términos Básicos.....	54
.....	
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	57
.....	
Diseño de la Investigación.....	59
.....	59
Nivel de la Investigación.....	60
.....	
Población.....	
.....	
Muestra.....	61
.....	
Técnicas e instrumentos de Recolección de datos.....	62
Cuadro técnico metodológico.....	65
.....	66
.....	
Validez y confiabilidad.....	
.....	
Fases de la investigación.....	67
.....	
<b>CAPÍTULO IV</b>	
Diagnóstico que sustenta a la propuesta.....	69
.....	
.....	
Presentación y análisis de los	viii
	70

Resultados.....	82
.....	
Conclusiones..... del	
Diagnóstico.....	
.....	

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

Título.....	85
Presentación.....	85
Justificación de la Propuesta.....	85
Objetivos de la Propuesta.....	86
Objetivo General.....	86
Objetivos Específicos.....	86
Estructura de la Propuesta.....	86

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....	104
Recomendaciones.....	105
LISTA DE REFERENCIAS .....	107
ANEXOS.....	111
A. Cuestionario.....	113
B. Carta de validación.....	117
C. Cuadro de Validación de ítems.....	119
D. Calculo de confiabilidad.....	121

**INDICE DE CUADROS Y TABLAS**

Pág.

**Cuadros**

Cuadro N° 1 población objeto de estudio.....	60
Cuadro N° 2 necesidad de planificar.....	70
Cuadro N° 3 relaciones de metas y objetivos.....	71
Cuadro N° 4 indicadores de gestión.....	72
Cuadro N° 5 cumplimientos de auditoria social.....	73
Cuadro N° 6 efectividades del proceso de control de gestión.....	74
Cuadro N° 7 elementos para preparación de indicadores.....	75
Cuadro N° 8 conocimientos de etapas del proceso de control de gestión.....	76
Cuadro N° 9 incentivo cultural de responsabilidad.....	77
Cuadro N° 10 herramientas disponibles de los procesos.....	78
Cuadro N° 11 capacitaciones para el desarrollo profesional.....	79
Cuadro N° 12 coordinaciones entre las áreas de dirección de auditoría.....	80
Cuadro N° 13 necesidades de implantación de un sistema de control.....	81

## INDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

	Pág.
<b>Gráficos</b>	
Grafico N° 1 necesidad de planificar.....	70
Grafico N° 2 relaciones de metas y objetivos.....	71
Grafico N° 3 indicadores de gestión.....	72
Grafico N° 4 cumplimientos de auditoría social.....	73
Grafico N° 5 efectividades del proceso de control de gestión.....	74
Grafico N° 6 elementos para preparación de indicadores.....	75
Grafico N° 7 conocimientos de etapas del proceso de control de gestión.....	76
Grafico N° 8 incentivo cultural de responsabilidad.....	77
Grafico N° 9 herramientas disponibles de los procesos.....	78
Grafico N° 10 capacitaciones para el desarrollo profesional.....	79
Grafico N° 11 coordinaciones entre las áreas de dirección de auditoría.....	80
Grafico N° 12 necesidades de implantación de un sistema de control.....	81
<b>Figuras</b>	
Figura N° 1 El ciclo de Deming.....	41
Figura N° 2 Ciclo PHVA.....	42
Figura N° 3 Relación entre eficiencia eficacia y economía.....	49
Figura N° 4 Mapa de procesos.....	91
Figura N° 5 Fortalecimiento del sistema del control.....	94

## INTRODUCCION

La función fiscalizadora ejercida por la Contraloría General de la República propende por un objetivo, el control de gestión, para verificar el manejo adecuado de los recursos públicos sean ellos administrados por organismos públicos.

Los procedimientos de control que se desarrollan en cada una de las áreas de las organizaciones de la administración pública deben estar en permanente proceso de revisión y renovación, pues de su eficacia depende en buena medida la estabilidad financiera y económica de estas instituciones, pudiendo significar, en algunos casos, un factor que influye en su permanencia.

Una de las ventajas fundamentales que tienen las organizaciones exitosas, se encuentra en el manejo óptimo de los mecanismos de control de gestión, pues con ellos se logra responsabilidad ante la ley en cuanto a la administración de estos recursos de acuerdo con los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad establecidos constitucionalmente.

El control de gestión es una parte importante de la dinámica de las organizaciones públicas y como tal constituye un mecanismo que permite un mayor nivel de vigilancia con relación a cómo son invertidos los recursos que se asignan a las mismas, por lo que sus componentes operativos deben conducir al logro de los objetivos trazados en los diferentes programas que en las mismas se desarrollan.

De igual forma, permitirá a las comunidades organizadas ejercer un mejor control y evaluación del desempeño del gerente público y participar activamente en la contraloría social que estos deben activar sobre todas las instituciones públicas, en este caso en particular las Contralorías Municipales del Estado Carabobo.

Lo que se ha señalado constituye el punto de partida para la realización de una investigación relacionada con el manejo de procesos de control de gestión en las Contralorías Municipales del estado Carabobo, el cual se orienta a una propuesta de Modelo de Control de Gestión, en pro del beneficio de todos aquellos que reciben el impacto directo de esta.

El trabajo se desarrolló de acuerdo con un esquema metodológico que comprende un total de seis capítulos, que se describen a continuación:

Capítulo I: El Problema: En esta parte se abordan los tópicos donde se contextualiza el problema; los objetivos del estudio, y la justificación.

Capítulo: II. Marco Teórico: Abarca los aspectos referenciales teóricos representados por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales.

Capítulo III: Marco Metodológico: Comprende los aspectos relacionados con la metodología, concretamente los puntos relativos a tipo y diseño del estudio, identificación y operacionalización de las variables, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procesamiento de los mismos.

Capítulo IV: En este capítulo se desarrolla la presentación y el análisis de los resultados, el diagnóstico que sustenta la propuesta y las conclusiones.

Capítulo V: Se desarrolla la propuesta

Capítulo VI: En este capítulo se plasman las recomendaciones y por último se encuentran las referencias bibliográficas.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

El control de gestión es una parte importante de la dinámica de las organizaciones públicas, según Bossy( 2001)

Constituye un mecanismo que permite un mayor nivel de vigilancia con relación a cómo son invertidos los recursos que se asignan a las mismas, por lo que sus componentes operativos deben conducir al logro de los objetivos trazados en los diferentes programas que en las mismas se desarrollan. (p.74).

A escala mundial, en los últimos veinte años la administración pública ha ido perfeccionando los mecanismos de control, motivado a la necesidad de este tipo de organización de ser cada vez más eficiente en la utilización de los recursos asignados, los que, por otra parte, cada vez son más escasos.

En este orden de ideas, los organismos gubernamentales requieren de herramientas que les permitan controlar la gestión, lo que además se encuentra normado legalmente por diferentes leyes y reglamentaciones que rigen la actividad pública en el país.

El estado venezolano al igual que todos los estados del mundo tiene entre sus fines, según la Contraloría General de la República “...controlar la actividad

financiera y la gestión que realiza la Administración Pública a través de sus diferentes órganos y entes “ y ésta evaluación y seguimiento se hace a través del control fiscal, el cual ha venido cobrando una gran importancia a la par del avance que en los últimos tiempos ha venido adquiriendo la administración financiera del sector público. Este control se presenta como una función del estado ejecutada por diversos órganos de derecho público, los cuales enmarcan sus potestades en normas tanto de rango constitucional como de rango legal y sublegal.

En Venezuela según la Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), el control fiscal de la Administración Pública:

Se realiza a través de la contraloría general de la República, de la contraloría de los Estados, de los Distritos, de los Distritos metropolitanos y de los Municipios, de la Contraloría de la Fuerza Armada Nacional, las unidades de auditoría interna y la superintendencia nacional de auditoría interna.

Es importante considerar que no podemos concebir un estado moderno y democrático sin órganos de control fiscal no sólo con autonomía orgánica y funcional sino deslastrada de las influencias político partidista que han mancillado a casi todos los países del mundo.

Es por ello, que para evaluar los resultados es preciso concretar primeramente los conceptos relativos al proceso de control de gestión en las organizaciones públicas, destacando su importancia por lo cual se cita primeramente a Hernández, R., Fernández; C. y Baptista, P(2004), quien expone que:

La función de los sistemas de control de gestión modernos (SCG) es lograr el conocimiento más completo del funcionamiento de la organización y comprender los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos

que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño, y permitiendo establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado (p. 13)

De esta manera, se aprecia que el control de gestión es importante en todo tipo de organizaciones ya que su función principal se orienta a lograr un mayor conocimiento de las tareas que se desarrollan y sus resultados, lo cual, por otra parte, permite de una forma más adecuada el cumplimiento de los objetivos organizacionales como plantea Bossy, M (2001;1): “El objetivo del control de gestión es poner en marcha unos sistemas de control, formales e informales, que van a hacer posible el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados a corto y largo plazo”

En tal sentido, el control de gestión coadyuva a que las organizaciones desarrollen más plenamente las diversas funciones y principios de los procesos que ejecuta, lo cual por otra parte, en organizaciones públicas de perfil social se hace prácticamente imprescindible, considerando además la legislación existente.

Así, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 289, asigna a la Contraloría General de la República, las funciones relativas al control de gestión de la siguiente forma: Son atribuciones de la Contraloría General de la República...”ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujetos a su control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes”

De esta manera, este órgano de control establece las formas concretas en que las instituciones de la administración pública venezolana deben realizar tales procesos.

Así, en el Título III, de otras Funciones Generales de Control, Capítulo I del Reglamento de la Ley de Contraloría de la República Bolivariana de Venezuela (2009), se plantea en el artículo 28 que:

El control de gestión se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca. Cuando no se hayan establecido, la Contraloría General de la República podrá servirse de indicadores por ella elaborados, por sector o área susceptible de control.

En este sentido, la gestión de un ente público con relación a las comunidades beneficiarias, debe sustentarse en el propio proceso de participación de éstas en el control de las actividades que la organización realiza, lo cual se ve complementado por la información derivada de los indicadores de gestión que la organización debe calcular.

Sin embargo, en una primera aproximación a la situación de las Contraloría de los Municipio del estado Carabobo, las cuales son órganos adscritos a la Contraloría General de la República, pudo conocerse que la Ley Orgánica de la Contraloría de la República Bolivariana de Venezuela (2010) en el Capítulo V, referente al Control de Gestión, establece artículo 61:

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

Es por ello, que se define como producto principal de estas instituciones la vigilancia de la gestión que realizan sus sujetos de control, la cual se ejerce mediante

la aplicación y desarrollo del proceso de auditoría, en ejecución de un plan general en el cual se incluye la programación de las auditorías a los sujetos de control fiscal, de acuerdo con los recursos, responsabilidades, estructura y número de sujetos vigilados por cada ente de control definiéndose por tanto, que el impacto central de la gestión de dicho ente público es el mejoramiento de la calidad de sus actuaciones.

Por lo tanto se identificó como situación principal a estudiar, que aun cuando las Contralorías Municipales del estado Carabobo, han tenido una labor destacada en los últimos años, en pro del beneficio de todos aquellos que reciben el impacto directo de su gestión, no han sido estudiados a profundidad los resultados de la gestión que desarrolla, ya que se han venido presentando algunas dificultades en cuanto a:

1. La falta de articulación y armonización en los sistemas;
2. La incorporación a las funciones gerenciales, sin fundamentarse en las teorías, conceptos administrativos y modelos de gestión de las tendencias mundiales de administración;
3. No considera la integralidad de la entidad para el cumplimiento de la función pública; la aplicación y orientación, de manera independiente, de la norma jurídica de cada función gerencial, sin tener presente que todas están interrelacionadas y deben operar armónica y sincronizadamente;
4. La no consideración de las características propias del contexto en el cual se aplica la implementación del control de gestión tal y como establece la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (CGRBV).

Por consiguiente estas debilidades producen incumplimientos con relación en lo que respecta a los indicadores de gestión, los cuales se desarrollan de una manera informal y no como parte del diagnóstico final de la investigación, que la mayoría de la información generada no siempre es consolidada para la realización de un análisis integral, lo cual evidentemente incide en la carencia de información acerca de los

resultados reales obtenidos en lo que respecta a eficacia, eficiencia, calidad e impacto y esto estaría afectando en alguna medida y de forma global el proceso de control de la gestión que cada ente público debe realizar, tal cual establece la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela.

En este orden de ideas, las contralorías municipales requieren de herramientas que les permitan controlar la gestión, en virtud que no se ha alcanzado el nivel que los cambios de la sociedad y la tecnología han experimentado en los últimos años, lo que ha traído como consecuencia que los ciudadanos no dispongan de información oportuna y veraz sobre los recursos que estos organismos disponen para atender los servicios que demanda la comunidad.

Por otro lado las Contraloría Municipales del Estado Carabobo, como instituciones forma parte del Sistema Nacional de Control Fiscal, por lo tanto, están obligadas a cumplir con una serie de competencias atribuidas en la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal, así como, la ley Orgánica del Poder Publico Municipal entre otros; existiendo una diversa gama de necesidades a los cuales estos órganos de control fiscal externos están obligado a satisfacer toda vez que los recursos públicos hay que darles el mejor uso posible; siendo que estos son más escasos es lo que determina la impostergable necesidad de generar nuevos modelos gerenciales de gestión pública, con criterios de eficiencia, eficacia y economía en las actividades que realizan de manera tal que puedan darle repuesta a la sociedad en la lucha contra la corrupción, y ejecutar la Potestad Investigadora y sancionatoria consagrada en la normativa legal vigente.

En virtud de lo anterior, se estima necesario realizar un estudio que analice el problema desde un enfoque epistemológico cuantitativo, para proponer un Sistema de Control de Gestión para la problemática presentada.

### **Formulación del problema**

A consecuencia de la problemática planteada se formulan la siguiente interrogante:

¿De qué manera el control de gestión, puede convertir las debilidades en fortalezas y contribuir en forma efectiva en la mejora continua y competitividad institucional?

¿Cómo es posible que el control de gestión facilite la eficiencia y efectividad de la gestión pública?

¿Qué componentes del sistema de control de gestión deben definirse para que se facilite la mejora continua y competitividad en el marco del proceso de gestión pública?

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo General***

Proponer un sistema de control de gestión para las contralorías de los municipios del estado Carabobo

#### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la situación actual del control de gestión en las contralorías de los Municipios del estado Carabobo.

- Determinar el grado de incumplimiento de elementos propios del control de gestión en las Contralorías de los Municipios del estado Carabobo.
- Diseñar un sistema de control de gestión para las Contralorías de los Municipios del estado Carabobo, que contribuya a optimizar la gestión municipal.

### **Justificación de la Investigación**

Hoy más que nunca se le está dando la relevancia del caso al control de las instituciones, porque es fundamental que funcione bien para facilitar la efectividad del gobierno institucional. Los controles se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos por la entidad y de limitar las sorpresas. Los controles fomentan la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas legales vigentes, por tanto deben tener el apoyo al más alto nivel institucional.

La gestión de los recursos, necesita de actividades de control, es decir de políticas y procedimientos que ayuden a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones del órgano decisorio institucional. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos institucionales. Debe haber actividades de control, a todos los niveles y en todas las funciones. Debe incluirse una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones, salvaguarda de activos, segregación de funciones y otras.

En el marco de la gestión institucional, es fundamental planear y aplicar acciones de control en el proceso permanente y continuo con el fin de determinar, medir y/o comprobar si los recursos se han ejecutado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados; si no se lograron tomar las medidas correctivas necesarias.

Esta vital función de comprobación de planes y cumplimientos de leyes y reglamentos, debe llevarse a cabo mediante acciones de control simultáneo y de verificación posterior, para que permita con eficiencia, eficacia, economía y de conformidad a la realidad, una evaluación transparente en beneficio de la entidad y la comunidad a la cual sirve.

Por lo tanto se justifica el presente trabajo de investigación, en virtud que se plantea, evaluar la situación del sistema de control de gestión, utilizando herramientas gerenciales metodológicas y sistemáticas modernas, que permita elaborar una propuesta para diseñar un nuevo modelo de sistema de control de gestión adaptado a la estructura organizativa que se está llevando a cabo en estos momentos.

De igual manera se puede decir que el presente estudio tiene relevancia en cuanto a que trata sobre un tema de interés para las contralorías municipales responsables de controlar los entes adscritos a ellas, pues, según Meniz, J. (2005;14) .”Se observan marcadas debilidades que afectan el desempeño fiscal”.

Finalmente hay que destacar que el aporte de la presente investigación va dirigido tanto a la Universidad de Carabobo como a las Contralorías de los Municipios del estado Carabobo, en virtud que con este análisis se podría satisfacer las expectativas con respecto al control de la gestión realizados por dichos Órganos, o simplemente

mejorara la percepción que tienen los responsables de la gestión Municipal; por lo que se establecerán los lineamientos necesarios para el cumplimiento de sus deberes en materia fiscal municipal.

Y por último, desde el punto de vista metodológico, esta investigación reúne los elementos suficientes para garantizar el carácter científico y técnico del estudio, ya que se encuentra ajustada a la línea de investigación de sistemas contables..

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO REFERENCIAL

#### **Antecedentes de la Investigación**

Se realizó una indagación documental, que tiene por objeto recabar información relacionada con la temática estudiada y que sirva de antecedente a la investigación al respecto, comenta Sabino (2003;23) que “los antecedentes se refieren a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el objeto de estudio”.

Es por lo expuesto que a continuación se presenta una serie de Trabajos de Grado que, debido al objeto de estudio, se consideraron como antecedentes de esta investigación: Patiño, A. (2012) planteó un estudio titulado: **“Diseño de un sistema estratégico de control de gestión pública: caso: Contraloría General del estado Mérida”**, para optar al título Magíster en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes (ULA), desarrollado a través de la modalidad de investigación de campo. Los objetivos planteados se desarrollaron mediante las técnicas de la observación directa, revisión de fuentes documentales y la encuesta representada por un cuestionario de 14 preguntas cerradas de tipodicotómicas, la cual fue desarrollada con una muestra de 20 funcionarios, donde se determinó los elementos que deben incorporarse para mejorar las estrategias de control.

Entre las causas de dicha problemática se encuentra la inexistencia de elementos que permitan medir si contribuye o no a la minimización del control tradicional que se viene aplicando sobre la base de hechos realizados y consumados (históricos); lo que no facilita que la gestión pueda aplicar los ajustes, regularizaciones, conversión

de las debilidades en fortalezas y concretar la retroalimentación oportuna de las actividades institucionales.

Llegó a la conclusión que la falta de oportunidad, el control adolece de deficiencias en la aplicación de normas técnicas que mengua su relevancia y trascendencia en la gestión, determinando falta de confiabilidad de quienes hacen uso de la información institucional. Otra situación similar es la no incorporación de la nueva filosofía y doctrina, dada por el tratamiento del entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y el monitoreo puntual y/o permanente que se vienen aplicando en todo el mundo y contribuir eficazmente a la optimización de la gestión.

Aporta al estudio actual, las formas de evaluar la gestión como instrumento capaz de incorporar en la responsabilidad profesional del Auditor en el marco normativo que debe regir a los profesionales en el desempeño profesional comprometido con su trabajo.

Por otra parte, Gallardo, F. (2011) elaboró una investigación denominada: **“El Control en el Marco del Proceso de Control de Gestión Pública: Análisis y Conversión de las Debilidades en Fortalezas: Caso Contraloría del Municipio Anzoátegui”**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes (ULA); desde el punto de vista metodológico, estuvo enmarcada dentro del tipo descriptivo desarrollada bajo la formalidad de campo complementada con la revisión documental. En este sentido, la técnica empleada fue la encuesta realizada a través de un cuestionario de 20 preguntas dicotómicas aplicado a los 10 funcionarios que labora en la Gerencia de Control Posterior de la Contraloría del Municipio Anzoátegui.

Concluyó en cuanto a las debilidades del ambiente interno, inexistencia de un plan de organización y procedimientos coordinados para obtener información segura, oportuna y confiable, no tienen establecidas normas, políticas y procedimientos que contribuyan de manera positiva en el desarrollo de procedimientos, asignación de autoridad y responsabilidades, falta de interés en el control interno por parte de la Gerencia.

Con relación a la identificación de riesgos se desconocieron las debilidades, fortalezas, las amenazas y oportunidades relacionadas con los riesgos, situación que impide la formulación de estrategias para su eliminación, el personal no está motivado, lo cual conduce a bajo rendimiento laboral que conduce a errores voluntarios o involuntarios. En torno a las actividades de control no existen controles internos para revisar el desempeño laboral, lo cual afecta el rendimiento y se traduce en pérdidas. En cuanto a la información y comunicación, se comprobó la carencia de un sistema impide que se produzcan reportes que contengan información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento. Con relación al monitoreo, se comprobó que la supervisión no es continua, no se monitorea dicha área, no se toman medidas correctivas, generando posibilidad de riesgos.

Se consideró como un antecedente para la investigación actual porque plantea soluciones específicas con respecto al uso del Control como instrumento para proporcionar información, entre otros aspectos que serán de gran ayuda en la construcción del marco teórico en el cual se sustentó la presente investigación.

Igualmente, Torres, G. (2011), realizó un estudio titulado: **“La Responsabilidad del Auditor en el Control de la Gestión Pública”**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Contaduría de la Universidad Católica Andrés Bello, desarrollado con base en una metodología de nivel exploratorio-descriptivo, utilizó la

modalidad de investigación documental con el objeto de analizar cómo se despliega la responsabilidad del auditor en los estándares de calidad en los programas de que propicien una formación socio-humanística, donde se vinculen saberes y prácticas para completar conocimientos integrales, orientados a proporcionar una visión holística del ejercicio profesional, con el fin de abrir las puertas hacia el diálogo interdisciplinario y el trabajo con expertos de otras disciplinas.

Hace relación al desarrollo de los valores éticos y morales, dado que su ejercicio profesional debe incorporar alta responsabilidad social, generar información más completa e involucrar la dimensión ambiental, por ser depositario de la confianza pública.

Concluye que el Estado debe rendir cuentas a la sociedad, no solamente a sus propios órganos de control político, sino también, a todos aquellos profesionales que deseen garantizar calidad en el desempeño profesional, superando las presentaciones meramente presupuestales, limitadas a un período, diseñadas bajo el sistema de caja, e incorporando el diseño de que reflejen información acerca de derechos, obligaciones, costos y gastos relacionados con el entorno natural, valuaciones de inversiones en función de costos/beneficios, el desarrollo de los sistemas de información y la auditoría en el contexto ambiental.

Los habitantes de un país deben tener acceso a esta información y es importante mantener reducida la confidencialidad o reserva legal de los documentos, sin dejar de valorar los esfuerzos, la eficacia y la eficiencia en los resultados.

Se considera como un antecedente para la actual investigación porque engloba una serie de conceptos dirigidos a maximizar la responsabilidad social de los auditores en

los aspectos relacionados con la construcción de información eficiente y oportuna.

Adicionalmente, Flores, P. (2010) presentó una investigación denominada: “**Metodología para Evaluar la Gestión Financiera de los Programas Sociales en la Alcaldía del estado Mérida**”, trabajo de grado para optar al título de Magíster en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes (ULA), cuyo objetivo principal fue estudiar profundamente el principio y elementos básicos de un buen sistema de control en la gestión pública municipal, laborada a partir de la modalidad de investigación de campo, se utilizó el método de la encuesta, obteniéndose la información a través de la técnica de la entrevista, la población estuvo conformada por 25 funcionarios, los cuales se les aplicó un cuestionario de 20 preguntas cerradas de tipo dicotómicas debido principalmente a los problemas que atraviesa el sistema de control, determinado que el mismo no es un facilitador de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos; por cuanto no cumple las condiciones de ser un proceso efectuado por todo el personal ni contribuye a la consecución de los objetivos específicos. De este modo el control, no proporciona el grado de seguridad razonable que necesitan las autoridades.

Concluyo que las instituciones han incorporado controles; sin embargo, los mismos no influyen en la capacidad de la entidad para la consecución de los objetivos previstos. La incorporación de controles no ha repercutido de forma importante en la contención de costos y tiempos de respuesta.

La aplicación de la evaluación del control, ha determinado problemas en la planeación, organización, dirección y ejecución de actividades y especialmente en el sistema de control. Dichos problemas han sido reportados primero como hallazgos y luego como observaciones en los respectivos informes que formula el área de

Control; sin embargo éstos no han sido tomados en cuenta por las autoridades, debido a diversas razones, pero principalmente debido a su extemporaneidad.

Esta experiencia sirvió como sustento y marco de referencia para el perfeccionamiento de la investigación, pues se asemeja con el análisis del proceso del control tradicional que se viene aplicando sobre la base de hechos realizados y consumados (históricos); lo que no facilita que la gestión pueda aplicar los ajustes, regularizaciones, conversión de las debilidades en fortalezas y concretar la retroalimentación oportuna de las actividades institucionales.

Y por último el trabajo elaborado por Zevallos, M (2009) titulado **“El Proceso administrativo de control interno en la gestión municipal en las Alcaldías del estado Lara”**, para optar el Grado de Magíster en Auditoría en la Universidad Lisandro Alvarado. El mismo tiene por objetivo general describir las etapas del control interno y la forma como incide en la gestión de las municipalidades del estado Lara. Desde el punto de vista metodológico, estuvo enmarcada dentro del tipo descriptivo desarrollada bajo la formalidad de campo complementada con la revisión documental. En este sentido, la técnica empleada fue la encuesta realizada a través de un cuestionario aplicado a la muestra seleccionada que estuvo conformada por 125 funcionarios que laboran en las diferentes áreas administrativas.

Finalmente el estudio concluyó que la implementación del control dentro de las organizaciones, específicamente las de carácter público, viene a ser un procedimiento en el cual se integran una diversidad de acciones dirigidas a verificar los logros alcanzados en una determinada gestión, así como establecer los registros pertinentes de esos logros. Todo ello con el propósito de incrementar los aspectos positivos y tomar las medidas correctivas de los resultados contrarios a los esperados, ya sea todo o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes

A través de esta investigación se aportaría la aplicación de los enfoques teóricos que se manejan actualmente en cuanto al desarrollo de las funciones relacionadas con la gestión administrativa dentro de toda institución, el control y la aplicación del enfoque sistémico y los sistemas de información al control interno.

### **Bases Teóricas**

En esta parte de la investigación se incluye el conjunto de conceptos requeridos para dar un enfoque preciso a la temática vinculada del Control de Gestión en la administración Pública, al respecto, comentan Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2004;64): “las bases teóricas constituyen el análisis exhaustivo de teorías o investigaciones que se consideran válidos para el encuadre del estudio”.

Es por ello, que a continuación se presenta la recopilación de nociones emitidas por especialistas en el tema, con el objeto de conformar las bases teóricas y permitir la sustentación de esta investigación, entre las cuales destacan:

### **Reseña Histórica del Control Fiscal**

La narración de algunos hechos ocurridos en el desarrollo del control, permitirá tener una referencia de acontecimientos directos e indirectos relativos al control fiscal de la gestión pública municipal.

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. Como consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números, los cuales empezaron con cuentas simples en los dedos de manos y pies, pasando por la utilización de piedras y palos para su conteo, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además

de la simple identificación de cantidades permitió el avance en otro tipo de operaciones.

Su aplicación puede observarse en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera se tenía tipos de controles para evitar desfalcos

Lo anterior empezó a vislumbrarse en Europa hacia los años 747 y 814 cuando Carlos I "El Grande" (Carlomagno) a través del Missi Dominici nombrara un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del Imperio. Posteriormente, hacia el año 1319, Felipe V daría a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

A tales efectos, Ruiz R. (2001), en su artículo: Evaluación Histórica del Control, afirma que la presencia social del control se remonta al origen del hombre social y está fuertemente vinculada a las carencias de confianza, así, el control encuentra su mayor desarrollo en sociedades en que la desconfianza alcanzó manifestaciones culturales incorporadas a sistemas de creencias y valores.

El origen del control, según Ruiz, tiene sus particulares expresiones en la cultura occidental, donde se desarrollan dos grandes corrientes; una latina con origen en el Estado y su acción de intervención y otra anglosajona, surgida de las ideas de Estado de mínimo intervención y de libertad extrema de mercado.

El enfoque anglosajón tuvo su origen en los intereses de las organizaciones privadas, a partir de la creación de las sociedades mercantiles, mientras que el

enfoque latino surge adherido a las estructuras del Estado en las etapas de transición de la barbarie a la civilización.

Así, el control latino tiene sus antecedentes en el control de los esclavos y el censor como vigilante de la vida privada de los senadores, con el objeto de cuidar el patrimonio público frente a probables e indebidas apropiaciones.

En el análisis de Ruiz, se desprenden antecedentes originarios de la Monarquía de Roma, en la que el control, lo ejercían los comicios curiados, curias conformadas sólo por patricios. Estos comicios cumplieron funciones de control político y social de las instituciones, erigiéndose como el más claro antecedente del control fiscal ejercido por los ciudadanos, elemento posteriormente consolidado como bastión de la democracia.

Dentro de las formas de control del Imperio Romano destacan: el censo como padrón de población y riqueza, y como contrato para controlar la hacienda de la república y del imperio; el revisor realizó actividades de examen, investigación y reconocimiento de documentos para darle validez y autenticidad a los mismos; otros roles de control fueron: oidores en el control jurídico y decisión de apelaciones, interventores autorizados por el Estado para tomar parte en asuntos privados intercediendo o condenando; y fiscalizadores en la protección de los intereses del Estado.

No se puede dejar de mencionar el control del culto, practicado por un colegio de pontífices bajo la dirección de un sumo pontífice. Los pontífices pertenecen a la casta superior de los sacerdotes, regulaban la legislación religiosa y los preceptos rituales, determinaban el calendario y las fiestas movibles en una sociedad politeísta en que las

relaciones sociales y espirituales estuvieron soportadas sobre la buena fe, importante elemento de la formación de los sistemas de control primitivos, posteriormente sustituido por la desconfianza surgida de las tradiciones místicas hebraicas.

Entonces, los fundamentos del control y la buena fe, fueron transformados durante el proceso histórico, en donde el crimen y el engaño tomaron fuerza, imponiéndose la mala fe como fundamento de las relaciones sociales y en consecuencia de las estructuras del control.

No obstante, en la época Feudal, las organizaciones religiosas alcanzaron el desarrollo más notable de las organizaciones feudales, ellas hicieron de la contabilidad un verdadero instrumento de control de la producción agrícola; asimismo, utilizaron el presupuesto como instrumento de control, en ellos llevaban cuidadosa programación de ingresos derivados de cultivos, diezmos y demás estipendios derivados de sus fieles; dieron origen al concepto de entidad jurídica y junto a él desarrollaron el concepto de entidad contable, separando los bienes de la comunidad de los de sus miembros, lo cual fortaleció la función de control de la información.

Toda esa estructura de control practicada por las organizaciones religiosas, sirvió de base para edificar la estructura de control estatal, ésta ascendió a una organización colegiada en forma de tribunales y cortes de cuentas, que aseguraban la función de control con administración de justicia, pues se encontraba investida de poderes judiciales.

En ese proceso se materializó una estrecha vinculación entre el derecho, la contabilidad y la función controladora. Los métodos más perfeccionados de esta multidisciplinaria estructura se desarrollaron en ciudades de Italia.

Los métodos multidisciplinarios de derecho, contabilidad y control fueron transferidos a toda Europa latina. Por supuesto, España se los apropió y durante el reinado de Alfonso, El Sabio, ordenó su aplicación en todas las colonias españolas. Venezuela como colonia Española, incorporó el enfoque latino de control en su estructura.

En este sentido, el enfoque latino de control se orienta al cuidado de los bienes públicos, fuertemente ligado al derecho, de carácter permanente y autoritario, hechos que lo definen como una actividad básica de vigilancia y castigo, sentido fundamental del control de fiscalización. La forma autoritaria del enfoque latino de control, poco a poco fue cediendo espacio a concepciones participativas, como consecuencia de la influencia de la propiedad de su accionar.

La propiedad en el accionar del control en los Estados desarrollados bajo el enfoque latino tuvo gran relevancia motivado a que éstos se estructuraron como interventores en la actividad privada, permitiéndole alcanzar el doble propósito de protección del ingreso público y práctica de justicia social según la cual debía actuar en defensa de los más desvalidos. Por esta razón, el enfoque latino de control trascendió el marco de la estructura estatal, abarcando acciones de vigilancia en la actividad privada.

De esta manera la auditoria como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862. Entre 1862 y 1905, la profesión de

auditor creció en Inglaterra y su principal objetivo entonces era la detección del fraude.

Hacia 1900 llegó a Estados Unidos y allí se estableció con un concepto diferente, dándole a la auditoría como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones. Casi alterno a lo anterior, se empezó a desarrollar el modelo de Auditoría Interna y del gobierno, lo que permitió el desarrollo de la Auditoría como un proceso integral y asesor al interior de las empresas, permitiendo así el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas.

### **Antecedentes Históricos del Control Fiscal en Venezuela**

En la Venezuela Colonial, dice Vizcaíno, V. (1985) en su artículo: Antecedentes Históricos del Control Fiscal en Venezuela; el control se efectuaba por mandato directo de Rey, a través de organismos gubernativos, por ello, toda la meticulosa y detallada ordenación dada por las Ordenanzas Reales tiende a separar las esferas gubernativas de las hacendísticas.

Por ello, en la época colonial, el control fiscal tenía que ser una inspección más o menos estricta y meticulosa, llevada a cabo sobre funcionarios de mayor o menor categoría, en donde la fuente de ese poder de control no emanaba de ningún organismo de fuente popular.

En este orden de ideas, advierte el doctor Pedro M. Arcaya en "La Historia del Estado Falcón", citado por Vizcaíno: "Al Gobernador todo le venía sometido en la Colonia excepto que no dependía de él los Oficiales Reales, es decir, los Administradores de la Real Hacienda". Este principio consagra la necesidad de

independiente en toda organización fiscal de control, entre los administradores y quiénes deben vigilar, controlar y fiscalizar.

Desde la creación de la Capitanía General de Venezuela el 8 de septiembre de 1777, la autoridad real es ejercida por administraciones independientes, armonizando sus funciones con las leyes. Así, según Vizcaíno, la real cédula del 11 de febrero de 1531, expedida en Ocaña – España, por Doña Juana La Loca, reglamenta las actuaciones oficiales de la provincia de Venezuela y Cabo de la Vela. Es pues la voluntad Real, sin limitación alguna, la que ordena la forma de organizar la Hacienda de Venezuela, sin que los funcionarios tengan ligación ante autoridad de especie alguna, distinta de la Real, a la que da cuenta de sus gestiones administradoras.

Es en la mencionada real cédula de 1531, donde se comienza a exigir a los funcionarios que ejercen funciones fiscales, juramento de fidelidad a la Ley. El juramento como forma de control, representa la invocación moral o religiosa para garantizar el honesto cumplimiento de una misión. Asimismo, la citada real cédula, estableció la habilitación de los libros de contabilidad, mediante el sellado y foliado de ellos, lo cual hacían el Gobernador y el Justicia. Se dictaron normas en cuanto a los requisitos de forma y fondo de las ordenanzas de pago, así como la forma de almoneda u oferta pública para la venta de los bienes del Fisco.

Por su parte, el Contador Mayor de Cuentas, con su total autonomía con respecto a las otras autoridades gubernativas, ejercía un control efectivo en la inversión y manejo de fondos y bienes del Fisco.

Es en el Código de Hacienda del 20 de febrero de 1873 en su Capítulo III, en lo que respecta al Control fiscal, dice Vizcaíno, que se regulan las atribuciones de la

Contaduría General de Hacienda encargada de las funciones de Centralización y Examen de cuentas. Tanto el Procurador de la Nación, como los Fiscales de Hacienda, ejercen la vigilancia de los intereses del Fisco. Asimismo, se establecen los Tribunales Superiores de Hacienda, elegidos por el Presidente de la República de una lista formada por la Corte Federal y de Casación.

En relación con los Códigos de Hacienda de 1884, de 1899 y de 1912 nada nuevo aportan salvo el último, que desglosa el Código de Hacienda y se comienza la promulgación de Leyes Orgánicas que regulan la Hacienda Nacional y Leyes de Aduanas, dice Vizcaíno. Las Reformas a la Ley Orgánica de la Hacienda Nacional de 1926 y 1934 no aportan elementos relevantes, hasta llegar a la reforma de 1938, según Vizcaíno. La ley Orgánica de la Hacienda Nacional del 15 de julio de 1938, efectúa el cambio más notable en la legislación de la época, con la introducción en ella, de la Contraloría General de la Nación.

La potestad de control, en la ley Orgánica de la Hacienda Nacional de 1938, resurge con la misma preocupación y fuerza que se vislumbraba en las viejas ordenanzas coloniales, en ella, afirma Vizcaíno, se evidencia una preocupación neta de ir haciendo independiente la actividad del control con respecto a las autoridades políticas. Más tarde, en la Constitución de 1947, el control toma rango constitucional y se convierte en un verdadero poder, así “el control”, ejercido por la Contraloría General de la Nación, queda teóricamente perfilado como una institución a la que en el futuro se consideraría como elemento fundamental de la administración pública venezolana.

El control que se había visto fortalecido a través de la Contraloría General de la República, como principal órgano ejecutor del mismo, perdió autonomía al establecerse en la Constitución de 1961, que esa organización es un órgano auxiliar

del Congreso en su control sobre la Hacienda Pública, sólo goza de autonomía funcional en el ejercicio de sus atribuciones.

## **Municipio**

Artículo 2 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM):

El Municipio constituye la unidad política primaria de la organización nacional de la República, goza de personalidad jurídica y ejerce sus competencias de manera autónoma, conforme a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley. Sus actuaciones incorporarán la participación ciudadana de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados.

## **El Control Municipal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**

El control municipal es una función expresa de la Contraloría Municipal según el artículo 176 en el marco del Sistema Nacional de Control Fiscal

Corresponde a la Contraloría Municipal el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos, sin menoscabo del alcance de las atribuciones de la Contraloría General de la República, y será dirigida por el Contralor o Contralora Municipal, designado o designada por el Concejo mediante concurso público que garantice la idoneidad y capacidad de quien sea designado o designada para el cargo, de acuerdo con las condiciones establecidas por la ley.

Por lo tanto el órgano competente para ejercer el control fiscal externo de los Municipios de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (artículo 176), la Ley de La Contraloría General de la República y del

Sistema de Control Fiscal (artículo 43), La Ley Orgánica del Poder Público Municipal (artículo 100 y siguientes), son la Contralorías Municipales.

A tal efecto, la Contraloría Municipal, ejercerán el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes de los órganos y entidades centralizados y descentralizados del Municipio sujetos a su control, de conformidad con la Ley, y a tales fines gozarán de autonomía orgánica, funcional y administrativa, (artículo 44 de la LOCGRSNCF; 100 y 101 de la LORRM).

La protección que corresponde hacer a la Contraloría Municipal sobre la administración municipal comprende la promoción y vigilancia de la implantación y funcionamiento del sistema de control interno. En el ámbito de sus competencias, de acuerdo al artículo 46 de la LOCGRSNCF, La Contraloría General de la República y demás órganos de control fiscal externo, y por ende, la Contraloría Municipal podrán:

... Realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en los entes u organismos sujetos a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y de las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión.

Los dos tipos de controles, es decir, el sistema de control interno y el sistema de control externo de la administración municipal, funcionarán coordinadamente, de acuerdo con las normas e instrucciones que al efecto dicten la Contraloría General de la República y la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, así como con las disposiciones legales y reglamentarias en materia de control. Todo esto en concordancia con el artículo 133 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera

del Sector Público y el artículo 10 del Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional.

En este sentido, si la Contraloría Municipal, observare que el sistema de control interno del Municipio se aparta de sus normas e instrucciones, lo advertirá a la Unidad de Auditoría Interna y/o a la Unidad Administrativa u operativa, a fin de instar a éstas a cumplir con las disposiciones establecidas en la materia.

Así mismo, la LOCGRSNCF establece en el artículo 51, como parte del Sistema Nacional del Control Fiscal, que quienes administren o manejen recursos en las organizaciones públicas o privadas en la que el Estado tenga participación, están obligados a formar y rendir cuentas de las operaciones y resultados de su gestión en la forma, oportunidad y ante el ente que determine la Contraloría General de la República.

Dice el mismo artículo 51 que la rendición de cuentas implica la obligación de demostrar formal y materialmente la correcta administración, manejo o custodia de los recursos y son los órganos de control fiscal de acuerdo al artículo 55, a quienes le corresponde el examen selectivo o exhaustivo de las cuentas, así como la calificación y declaratoria de fenecimiento de las mismas.

Además, la LOCGRSNCF se refiere al control de gestión en el artículo 61, en el cual indica:

Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e

investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales.

El artículo 62 de la citada LOCGRSNCF, se refiere al control de gestión en los siguientes términos:

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

## **Control**

Según Aldave, H (2005):

El control es una etapa primordial en la administración, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuales la situación real de la organización si no existe un objetivo. (p. 123).

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

De igual forma Lorenzi, P. (1997:99), refiere al término como, “la función fundamental de la ingeniería cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, máquina o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad” . Dentro de este contexto, Robbins C. (2004:205), señaló: “es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa, allí radica su importancia”

## **Importancia del Control**

Es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración y es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué si o por qué no. El valor específico de la función de control, sin embargo, radica en su relación con la planificación y delegación de actividades.

El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos.

## **Elementos del Control**

Establecimiento de los criterios de medición: esto pasa por la fijación de los objetivos y su cuantificación; por determinar las áreas críticas de la actividad en la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctivas.

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

## **Tipos de control**

- Control Estratégico: se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.
- Control de Gestión: se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.
- Control Operativo: Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las áreas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente y requiere de unos pasos a seguir.

## **Requisitos de un buen control**

- El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- El control al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación organización o dirección.
- La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa.
- La mejor forma del control es aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.
- Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna.

- El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.
- Ser adaptado a la cultura de la empresa y a las personas.
- Ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar hacia el mismo.

### **Técnicas de Control**

Entre las diferentes técnicas del control se pueden mencionar las siguientes:

- Contabilidad
- Auditoria
- Presupuestos
- Reportes, e Informes
- Computarizados
- Mecanizados
- Gráficas y Diagramas
- Redes
- Métodos Cuantitativos
- Modelos Matemáticos
- Estadística
- Cálculos Probabilísticas

### **Gestión**

La gestión la define Robbins, C (2004):

“Es el conjunto Planificación-Organización-Control. Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance. Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimientos de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas la responsabilidad de realizarlo. (p. 88).

El control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctivas, su información se toma directamente de las operaciones.

De acuerdo a Beltrán J. (1998: p 24) “es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de Objetivos previamente establecidos. El concepto de Gestión está asociado al logro de los resultados, por eso es que no se debe entender como un conjunto de actividades sino de logros.

### **Control de Gestión**

Se relaciona con las actividades de: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. En conclusión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización. La definición de control

de gestión varia ya que el constante cambia del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización.

Control de gestión en términos generales, debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc). En pocas palabras puede definirse como un proceso de retroalimentación de información, de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. En este sentido, definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo, la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planificación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

El control de gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción, y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o, los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro.

Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo que con unos recursos mínimos que mantiene la calidad y calidad de un servicio determinado. Existe eficacia cuando determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, es decir comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

El control de gestión en las empresas públicas pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de los resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

Uno de los objetivos del control de gestión es evaluar si las empresas están cumpliendo con el objeto social para la cual fueron creadas e identificar el valor que estas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

El control de gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información al ser analizada permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. El resultado obtenido del control de gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación.

### **Atributos para el Control de Gestión**

- Es un instrumento gerencial por excelencia
- Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones
- Se centra en el cómo, a más de en la producción de resultados
- Enfatiza en la producción de rendimientos
- Emplea normas y patrones operativos
- Proyecta el futuro de la organización
- Es integral

### **Condicionantes del Control de Gestión**

- El Entorno: puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.
- Los objetivos de la empresa: también condicionan el control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales, etc.
- La estructura de la organización: según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
- El tamaño de la empresa: condición que está directamente relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.
- La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

De allí que el control de gestión requiere de una interpretación amplia en torno a los elementos básicos que intervienen en el proceso, por un lado se tiene que el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros de alcance de logros, y por el otro, el control exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro de un contexto organizacional concreto. Lo primero lo define un determinado marco de planificación y lo segundo la sistematización operativa del control.

### **Finalidades del Control de Gestión**

- Incrementar la eficiencia de los servicios públicos
- Optimizar el uso de los recursos disponibles
- Contribuir al logro de metas y objetivos
- Mejorar la planificación con base en estadísticas
- Satisfacer las nuevas demandas de la comunidad

El capítulo del control de gestión en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), desarrolla en este organismo la potestad para practicar las auditorías, estudios análisis e investigaciones, así como la evaluación del cumplimiento y de los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales que guarden relación con los ingresos, gastos y bienes públicos, y en general para determinar la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

Sin embargo, la eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, de los planes y de los programas, de las metas y de la legalidad, son responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización. Es decir, es a ellos a quienes incumbe, en primer término, el control de

la gestión de los organismos que dirigen, para asegurar la productividad y calidad de esa gestión.

En resumen, el control de gestión, a la luz de los dispositivos de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (op. cit.) y en su acepción más amplia y acorde con las modernas orientaciones doctrinarias del control, tiene una doble expresión:

- El externo a la entidad controlada, que ordinariamente se hace a posteriori, mediante estudios, análisis e investigaciones de cualquier tipo, pero fundamentalmente a través de las auditorías.
- El interno, entendido como el dominio o poder de los directivos y gerentes sobre el desempeño de una organización, para asegurar el cumplimiento de la legalidad, su misión y fines institucionales, de la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, de los planes, programas y metas establecidas y en general, de la eficacia, productividad, calidad e impacto esperado de la gestión.

### **Función de la Gestión**

Para Beltran, J. (1998), la función primordial de la gestión es “El incorporar el perfeccionamiento organizacional como una de las principales responsabilidades de la gerencia.” (p. 23). El lograrlo, significa respaldar constantemente evidencias y datos que sustenten la trayectoria y permitan ver las imperfecciones para corregirlas con toda diligencia y responsabilidad.

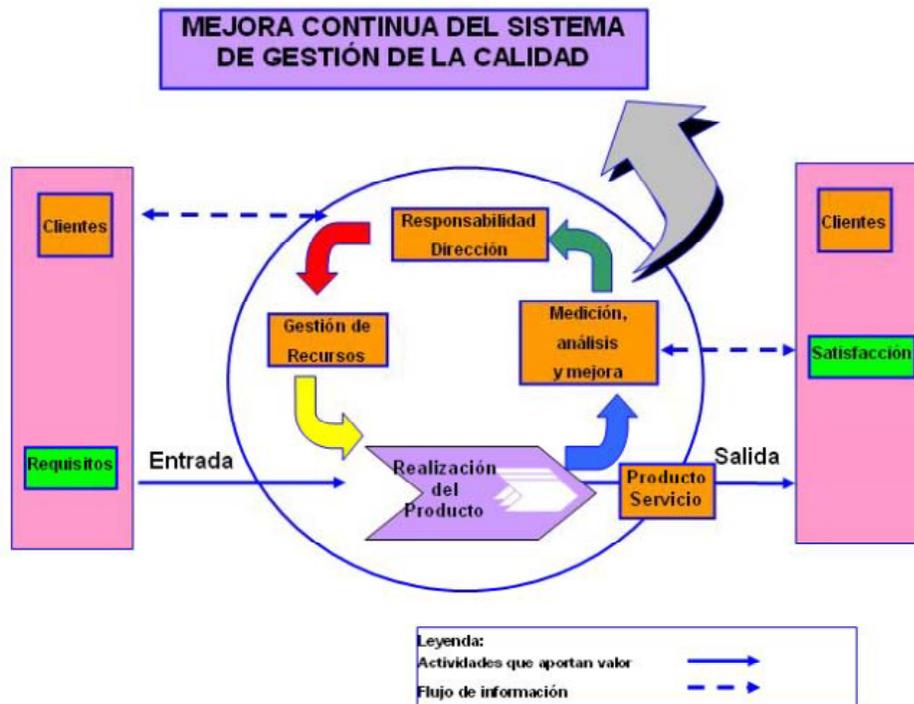
Por otro lado, para Pacheco (2002), la función primordial de la gestión es:

“Producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativa ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente” (p. 5).

Una vez más el cambio organizacional es el aspecto resaltante, el cual debe aceptarse como un fenómeno tanto interno como externo que corrige errores, debilidades y fallas que varían constantemente con o sin intencionalidad. Este concepto transmite modernidad y señala adaptación continua con la gerencia tanto de negociación como de conflictos.

Para poder controlar la gestión de una organización es aplicable el Ciclo de Deming (Fondonorma, 1993, p. 62) (ver figura 1), este ciclo está presente en todas las es dinámico y puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización. Este ciclo está asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua en la realización del producto y en los otros procesos del sistema de gestión:

**Figura N° 1**  
**El Ciclo de Deming**



Fuente: Fondomorma (1993)

Al interrelacionar los términos de control y gestión, se origina el control de gestión que según Rodríguez, E., expresa:

“Consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control, uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas”. (p. 65).

- **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

- **Hacer:** implementar los procesos.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, objetivos y requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

**Figura N° 2**  
**CICLO PHVA**



Fuente: Normas Venezolanas COVENIN – ISO 9000. Fondonorma

### **Sistema de Control de Gestión**

Un sistema de control de gestión es una estimulación organizada para que los gerentes tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

En otras palabras, se puede afirmar que el sistema de control de gestión está basado en información recopilada para trazar los objetivos y el camino a seguir por la

entidad, controlar y tomar las decisiones correspondientes para corregir las desviaciones.

Interpretando a Koontz, W. (2002) en muchos países, en las instituciones públicas, aparte de presentar los Estados Económico-financieros, anexan una serie de informes y reportes sobre indicadores de gestión. El control y la evaluación de la gestión en el contexto de la función pública, implica desarrollar sistemas que ponderen adecuadamente los elementos cuali-cuantitativo de la gerencia, que sea capaz de asimilar la multiplicidad de los objetivos y la heterogeneidad de las acciones que realizan las instituciones públicas. la perspectiva del mejoramiento continuo, en la Contraloría General del Estado Mérida.

Los términos consagrados por esta Constitución, y se rige por los principios de integridad territorial cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad”, se puede observar como Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal trastoca el avance que lograron los estados y los Municipios en los años 1989 en adelante, cuando nace para los Estados y Municipios la oportunidad de autogobernarse y auto controlarse de manera independiente, asimismo, se eligen por primera vez gobernadores, alcaldes dentro del marco de leyes orgánicas progresistas, como la ley Orgánica del Régimen Municipal, tanto es así que la constitución de 1999 toma aspectos resaltantes de ésta Ley cuando habla de la democracia participativa como herramienta de control y seguimiento de la gestión pública.

Siendo un estado federal, en la práctica la República ha operado como un estado unitario, por lo que se debe encaminarla hacia su propia configuración constitucional.

Ahora bien, entrando ya particularmente sobre los efectos que se originan por mantener una dependencia jerárquica de las contralorías estatales y municipales con la Contraloría General de la República, a pesar de la consagración constitucional que considera la República como un estado federal descentralizado y que establece que los Órganos de control Fiscal Externos de los Estados y de los Municipios gozan de autonomía orgánica y funcional.

Tanto la Contralorías Estadales como las Municipales conjuntamente con la Contraloría General de la República constituyen los órganos de control fiscal externo, con autonomía orgánica, funcional y administrativa suficiente para poder desarrollar la actividad de control, fiscalización y vigilancia de los ingresos, gastos y bienes de los Estados y Municipios respectivamente, tal como lo señala la constitución de la República y la ley orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema Nacional de Control Fiscal.

Interpretando a la Contraloría General de la República (CGR) (2010), el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y [bienes](#) del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de [política](#) y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

Para su ejercicio, se aplicarán [sistemas de control](#) de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la [materia](#) de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y

verificaciones, así como las diligencias, estudios e [investigaciones](#) necesarias para fines de control.

Según la [Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores](#)(INTOSAI, 1994), la comprensión del control puede ayudar a cualquier entidad a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

Según Aldave, H. (2005), coincide con la Contraloría General de la República (2010), explica que Control es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por las empresas públicas, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del Control debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El Control se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de

manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

### ***Indicadores de gestión en las Entidades Pública***

Es importante notar que la posibilidad de contar con instrumentos de medición que den cuenta del uso de los recursos y de los resultados alcanzados, también es primordial para la formulación, ejecución y evaluación del proceso presupuestario. La gestión pública demanda instrumentos que permitan ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada, el qué y el cómo, para la puesta en práctica de una administración que tome en consideración los indicadores de evaluación para mejorar las actuaciones que se realizan desde los entes gubernamentales.

En tal sentido, de acuerdo con Ospina, J. (2000; 4), la gestión pública debe basarse en “una clara definición de visión, objetivos y metas, con criterios e indicadores para poder evaluar el desempeño de las organizaciones y los programas a través de los cuales se implementan las políticas de gobierno”, porque el objetivo último es evaluar cuán bien o cuán aceptable es el desempeño del ente público, a fin de aplicar los correctivos necesarios para mejorar la gestión. Desde este punto de vista, se puede reconocer que el indicador tiene dos funciones básicas, a saber: la “función descriptiva que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa... la función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un juicio de valor basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado...” Bonnefoy , K y Armijo; N. (2005;2).

Bajo este mismo orden de ideas, el U.S National Center for Public Productivity y el Comité de Modernización de la Gestión Pública de Chile Shack,, R. ( 2002; 5), señalan que los indicadores deben satisfacer los siguientes criterios:

- Pertinencia, ya que debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución
- Independencia, no debe estar condicionado a factores externos.
- Costo, es decir que la obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable;
- Confiabilidad para cualquiera que realice la medición;
- Simplicidad para que sea de fácil comprensión;
- Oportunidad, ya que debe ser generado en el momento oportuno.

En este sentido, Ospina, J. (2000; 6) comenta “un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia a la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño...”

### **Clasificación de los indicadores de gestión**

Se pueden clasificar los indicadores según:

- Su naturaleza: agrupa los indicadores según el atributo que se espera medir, reconociéndose así, la economía, la eficiencia, la eficacia efectividad, equidad, excelencia, entorno y sostenibilidad. Por su aceptabilidad general, mostramos abajo las definiciones de los criterios de economía, eficiencia y eficacia.
- Se entiende por economía las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una

operación sea económica la adquisición de recursos debe realizarse en un tiempo adecuado y su costo debe ser el más bajo posible, en la cantidad adecuada y con la calidad preestablecida (en pocas palabras “gastar menos”).

En este sentido, se puede identificar en la noción de economía cuatro componentes: tiempo, costo, cantidad y calidad.

El nivel de eficiencia de una acción, se origina de la correspondencia existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes y servicios producidos, o en definitiva, por los servicios prestados en relación con los recursos empleados a tal efecto. Así una actuación eficiente se definirá como aquella que con unos recursos determinados se obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuada de un determinado bien o servicio.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos tácitamente incluidos en su misión. Es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos independientemente de los medios utilizados. Se debe destacar, la importancia que tiene el proceso de planificación enmarcada en base a unos objetivos claros y cuantificados.

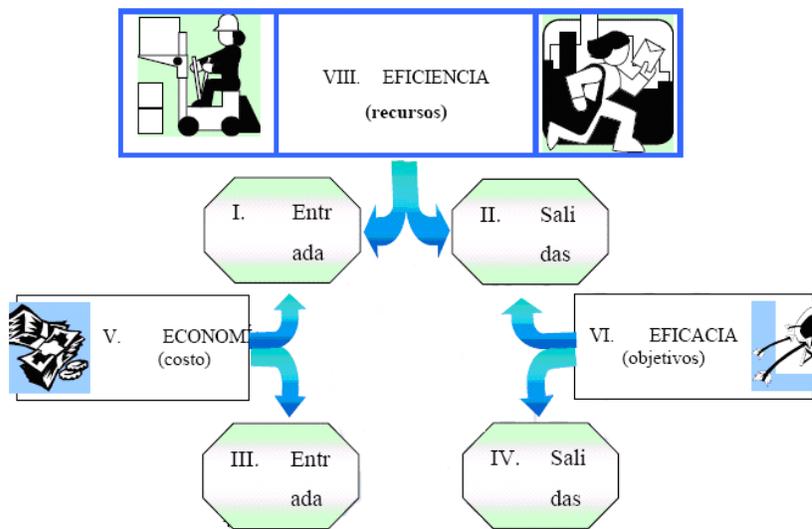
Según el objeto: agrupa a los indicadores según el objeto de medición o evaluación de: (Ver figura No 02).

El nivel de eficiencia de una acción, se origina de la correspondencia existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes y servicios producidos, o en definitiva, por los servicios prestados en relación con los recursos empleados a tal

efecto. Así una actuación eficiente se definirá como aquella que con unos recursos determinados se obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuada de un determinado bien o servicio.

**Figura No 03**

**Relación entre eficiencia, eficacia y economía**



Fuente: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

- Indicadores de resultado: Tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados.
- Indicadores de proceso: Valoran aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia. Se suelen utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultados. Son indicadores de eficiencia según los sistemas.

- Indicadores de estructura: Tratan de medir aspectos relacionados con el coste y la utilización de los recursos. Por su naturaleza, estos indicadores pueden considerarse indicadores de economía.
- Indicadores estratégicos: Valoran cuestiones que, sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de estas. Se considera que estos factores siempre son externos a los programas, pero actúan con una clara incidencia en los resultados

Según el ámbito de actuación: Los indicadores se dividen en internos y externos.

- Los indicadores de ámbito interno hacen referencia a variables relacionadas con el funcionamiento de la entidad, es decir, a los procesos internos.
- Los indicadores de ámbito externo se refieren normalmente a la repercusión exterior de determinadas actividades relacionadas con los bienes y servicios ofertados.

### **Bases Legales**

En Venezuela el ordenamiento jurídico sirve de soporte a la Administración Pública para realizar los fines para los cuales fue creado, dicho marco legal regula todos los niveles de competencia, de conformidad con el principio de legalidad, consagrado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela***

En este mismo orden de ideas el artículo 141 de la carta Constitucional prevé: La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamentan en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia

y eficiencia, transparencia, rendición de cuenta y responsabilidad en el Ejercicio de la Función Pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Artículo 311: “...la gestión fiscal estará regida y será ejecutada con base en principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal”.

Artículo 314: “No se hará ningún tipo de gasto que no haya sido previsto en la ley de presupuesto...”

Artículo 315: “...En los presupuestos públicos de gasto mediante *indicadores de desempeño*, se establecerá para cada crédito presupuestario: objetivo específico a que esté dirigido, resultados concretos que se esperan obtener y funcionarios públicos responsables para el logro de tales resultados...”

Por lo antes señalado se puede afirmar que los organismos que conforman a la Administración Pública, y en el caso objeto del presente estudio, a los organismos que integran el Sistema Nacional de Control Fiscal, (Contraloría Municipales), tengan una herramienta de medición de la gestión pública que respalda su actuación bajo medidas, o técnicas legales, las cuales están fundamentadas legalmente en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 39.240, vigente a partir del 23/12/2010, contiene un capítulo especial para tratar lo referente al control de gestión, se observan, así, los Artículos 61 y 62, en donde haciendo un resumen, de los aspectos más resaltantes, tenemos que la Contraloría General de la República, tiene las siguientes atribuciones:

- Evaluar los planes, programas de las organizaciones sujetas a su control mediante la realización de Auditorías, estudios, y análisis e investigaciones.

- Evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales que guardan relación con los ingresos, gastos y bienes públicos.
- Determinar el costo de los servicios públicos y la eficacia con que operan las entidades.
- Comunicar a los órganos competentes las conclusiones de los estudios e investigaciones para que adopten las medidas correspondientes.

### ***Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público***

La Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público en su artículo 59 “...ordena llevar registros de información de la ejecución física de su presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión...” Adicionalmente esta Ley en su Artículo 5 expresa que:“El sistema de control interno del sector público comprende el conjunto de normas, órganos y procedimientos de control, integrados a los procesos de la administración financiera así como la auditoría interna”.

El artículo 14 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público determina que “.... para cada crédito presupuestario se establecerá el objetivo específico a que esté dirigido, así como los resultados que se espera obtener, en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible”.

El artículo 59 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público ordena “...llevar registros de información de la ejecución física de su presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión previstos y de acuerdo con las normas técnicas correspondientes”.

***Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal***

El artículo 35 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal dispone que:

El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

El artículo 37 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal dispone que:

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

***Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.***

El Capítulo VII Otras Disposiciones de Control Sección I El Control de Gestión y la Auditoría de Gestión, dispone el:

**Artículo 36.** El control de gestión está dirigido a verificar el cumplimiento o desempeño de las actividades, tareas y acciones ejecutadas y corresponde ejercerlo a los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico, en el ejercicio del control interno de manera que permita medir e informar, oportunamente, a los responsables de la toma de decisiones

sobre la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su gestión, con acatamiento de las normas que regulan su desempeño.

**Artículo 37.** La Auditoría de gestión está orientada a evaluar los planes y programas; el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales, así como el resultado de la acción administrativa y, en general, la eficacia con la que operan los órganos y entidades sujetos a control y corresponde realizarla sólo a los órganos de control fiscal, quienes, verificarán la implantación y aplicación de los mecanismos de control.

### **Definición de Términos Básicos**

**Auditoría:** Según Pinilla (2000): La auditoría es una modalidad especializada de asesoría que tiene por objeto el estudio y evaluación de una realidad de naturaleza financiera, operacional o de otro tipo, su propósito es emitir una opinión independiente acerca de la validez del sistema de control interno.

**Auditoría de gestión:** Según la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1999): Es el instrumento mediante el cual se realiza el examen objetivo, sistemático, estructurado, profesional y posterior de las operaciones.

**Coso (Comité de Organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway):** Documento que contiene las principales directrices en implantación, gestión y control del sistema de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

**Eficacia:** Según Mejía (2000): Es aquella que determina el cumplimiento de los objetivos del servicio.

**Indicadores de Gestión:** Según la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1999): Referencia numérica generada a partir de una variable que muestra el desempeño de la unidad objeto de análisis.

**Indicadores de Eficacia:** Los indicadores de eficacia son aquellos que se definen a partir de la relación porcentual entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas que han sido fijadas previamente.

**Indicadores de Calidad:** Según la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1999): Es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente.

**Indicadores de Impacto:** Según Contreras (2003): Mide la contribución de la actividad o proyecto al cambio en los indicadores de diagnóstico como resultado de su operación.

**Indicadores de Eficiencia:** Según la Contraloría General de la República de Venezuela (1999): Es la relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

**Indicadores de Economía:** Según la Contraloría General de la República de Venezuela (1999): Los Indicadores de Economía miden el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y con las condiciones y opciones que presenta el mercado.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

El Marco Metodológico es una forma esencial dentro de la organización, ya que a través de él se formulan los métodos de instrumento que se emplearan en el estudio planteado, donde se tomará en cuenta tipo de investigación, población y muestra entre otros datos de relevancia para el logro de la misma. Palella, S y Martin, F, (2006;81) define “la metodología es una teoría de la investigación científica. Desde el punto de vista semántica, el término significa tratado del método.

Según Sabino, C (2003;195) expresa que la metodología “son aquellos estudios sustentados en la cuantificación de las variables, una o más situaciones problemáticas son localizada y para ellos se postulan soluciones”.

#### *Tipo de Investigación*

El tipo de investigación se refiere a las diferentes maneras de análisis que se realizan para obtener los resultados precisos para el desarrollo del problema planteado el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación. Hernández, R., Fernández; C. y Baptista, P(2004; 58).

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro de la naturaleza de campo, para Palella, S y Martins, F. (2006;82) “La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde están ocurriendo los

hechos, sin manipular o calcular variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural”, debido a que los datos se tomarán de las fuentes primarias, proviniendo directamente de la realidad de la información en el periodo en que transcurren los eventos, y se realizará la medición a través de instrumentos como los cuestionarios, recogiendo la información directamente de su ambiente natural, específicamente de los profesionales que se desempeñan en las Contralorías objeto de estudio.

De acuerdo a las distintas características que presenta esta investigación estará orientada a un Proyecto Factible según su propósito, al respecto la Universidad Experimental Libertador (1998) en su manual de trabajo de grado manifiesta que:

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos y procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.7).

Cabe destacar sobre la base de proyecto factible se puede explicar de la siguiente manera: consiste en la recolección de los datos necesarios para así poder estar consciente de cuál es el problema en cuestión y de cómo esta investigación puede ayudar a solucionarlo o en su defecto minimizar su gravedad.

### ***Diseño de la investigación***

Para Palella, S y Martin, F. (2006;80) “El diseño de la investigación se refiere a estrategias que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio, las cuales pueden ser experimental o no experimental”. Por lo tanto, el diseño a utilizar en esta investigación será el no experimental, sustentado en un diseño bibliográfico, que según Palella, S y Martins, F. (2006;81), establece que “él es el que realiza sin manipular de forma deliberada ninguna variable”. El investigador no varía intencionalmente las variables independientes.

Se observarán los hechos tal y como se presentan en el contexto real y un tiempo determinado o no para luego indagarlos. Lo anterior significa que no se modificaran las variables, aunado a esta, será conveniente utilizar un diseño bibliográfico como fuente secundaria, donde se recogerán datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Palella, S y Martins, F. (2006;119), define el diseño bibliográfico como “El que se obtiene a partir de las técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectan esos, y/o a través de las diversas fuentes documentales”.

### ***Nivel de la Investigación***

En esta investigación se caracterizaran los procesos de la gestión de las Contralorías Municipales del estado Carabobo, cuyo propósito es establecer recomendaciones en caso de ser necesarias para mejoras del proceso. Por lo tanto el nivel donde se ubicará la presente investigación será el evaluativo, ya que permitirá visualizar los resultados que se obtendrán, para orientar hacia la solución de un problema concreto en un contexto institucional determinado.

### ***Población***

Parella, S y Martins, F. (2006;95) lo define “es el conjunto de unidades de las que desea obtener información, y los que van a generar conclusiones”. Partiendo de esta definición la población de esta investigación estará conformada por los catorce (14) municipios del estado Carabobo.

En efecto, para el logro de la investigación, se tomara como población sometida a estudio a los funcionarios que laboran en las Contralorías de los municipios del estado Carabobo, ya que cuentan con el conocimiento suficiente para aportar datos valiosos para el desarrollo de este estudio.

**Cuadro No. 1**  
**Población Objeto de Estudio**

<b>EMPRESA</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Municipio Valencia	19
Municipio San Diego.	16
Municipio Naguanagua	13
Municipio los Guayos	16
Municipio Guacara	17
Municipio Libertador	14
Municipio Mariara	11
Municipio Bejuma	13
Municipio Montalbán	20
Municipio Morón	17
Municipio Puerto Cabello	18
Municipio San Joaquín	12
Municipio Miranda	13
Municipio Carlos Arvelo	16
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>

Fuente: .Recursos Humanos de los Municipios del Estado Carabobo (2013).

En tal sentido, el conjunto de personas que componen la población cuenta con características comunes, que al respecto serán fundamentales para obtener la información que servirá de base para el desarrollo del presente estudio.

### ***Muestra***

La muestra debe ser una parte representativa de la población y según Tamayo y Tamayo, M. (2004):

Cuando seleccionamos algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual se están tomando, nos referimos a ese grupo de elementos como muestra, esperando desde luego obtener averiguaciones ciertas de la muestra que identifiquen a la población en conjunto. La muestra descansa en el principio de que las partes representan un todo y por tal refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa. (p. 115).

La población a estudiar es de tipo finita, en la medida que está constituida por un número determinado de elementos, que en relación a este estudio está limitado a doscientos diez y seis (216) funcionarios públicos que labora en las Contralorías del estado Carabobo. Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula en donde:

**N:** Población

**n:** Muestra

**Z:** Nivel de Confianza (95%)

**P:** Probabilidad de éxito (50%)

**Q:** Probabilidad de Fracaso (50%)

**E:** Error muestral (10%)

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q} = \frac{26 \cdot (0,5)^2 \cdot (0,5)^2 \cdot (0,5)}{(26-1) \cdot (0,05)^2 + (0,5)^2 \cdot (0,5)^2 \cdot (0,5)} = 20 \text{ funcionarios}$$

Por medio de la fórmula aplicada se logra delimitar la población a una muestra de 20 funcionarios que laboran en las diferentes Contralorías Municipales del estado Carabobo.

Según Hernández, R., Fernández; C. y Baptista, P.(2004; 311) “Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales cuantitativos, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población”. Es Estratificada porque según Hernández, R., Fernández; C. y Baptista, P. (2004)

No sólo basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que es necesario estratificar la muestra en relación con estratos o categorías que se presentan en la población, que son relevantes para los objetivos del estudio. (p-311).

“Este método supone que el universo pueda desagregarse en subconjuntos menores, homogéneos internamente pero heterogéneos entre sí”. Sabino; (2003: 86). Y es intencional ya que “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” Arias, F. ( 2004; 85).

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección De datos**

### ***Técnica***

Las técnicas de recolección de información y datos son cualquier recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información., ya que explican el procedimiento, lugar y condiciones de la investigación. Es por ello, que se hace necesario valerse de ciertas herramientas o técnicas determinadas que

aporten los elementos necesarios para el levantamiento de la misma. Arias,F. (2004:68).

Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, lista de cotejo, grabadores, escalas de actitudes u opinión (tipo likert), etc. Arias, (2004; 73); en este sentido, se considera como técnica, la encuesta; el cuestionario.

### ***Instrumento***

De acuerdo con lo expresado por Arias, F. (2004;36) los instrumentos "... son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información". Por lo tanto, el instrumento que se aplicó para recolectar la información mediante la técnica de la encuesta fue el cuestionario.

En tal sentido, el cuestionario estará estructurado por quince (15) preguntas de carácter dicotómico con alternativas si y no, que permitirá indagar de manera precisa la información necesaria para el desarrollo efectivo de la investigación, logrando así obtener resultados para los objetivos planteados.

### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Para los efectos de la investigación se utilizaran técnicas cualitativas y cuantitativas para el procesamiento de datos y se utilizará la estadística descriptiva, con el fin de presentar y analizar la información que se obtendrá de la aplicación del cuestionario. Tamayo y Tamayo. Para la organización de los datos se seleccionará la técnica de estadística descriptiva, la cual en palabras de Tamayo y Tamayo, M (2004).

Es aquella que utiliza técnicas y medidas que indican las características de los datos disponibles, comprende el tratamiento y análisis de los datos que toman por objetivo resumir y describir los hechos que han proporcionado la información, y por lo general toman la forma de tablas, gráficos, cuadros e índices”. (p-10).

En virtud de lo expuesto, para la representación se construirán tablas de frecuencia, representadas posteriormente en gráficos circulares. La tabla de frecuencia según Chao, (2000;15) “es un conjunto de observaciones que puede hacerse más comprensibles y adquirir significado mediante un arreglo ordenado”. A tal efecto se establecerá la relación entre las alternativas la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa esta última expresada en porcentaje.



## CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

**Objetivo General:** Proponer un sistema de control de gestión para las contralorías de los municipios del estado Carabobo.

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Diagnosticar la situación actual del Control De Gestión en las Contralorías de los Municipios del estado Carabobo.	Control de gestión.	Situación actual del Control De Gestión en las Contralorías de los Municipios del estado Carabobo.	-Plan operativo	1	C U E S T I O N A R I O	Contralorías Municipales del estado Carabobo
			-Auditoría de gestión	2		
			-Calculo de Indicadores	3		
			-Auditorias Regulares	4		
			-Sistemas de información.	5		
Determinar el grado de incumplimiento de elementos propios del control de gestión en las Contralorías de los Municipios del estado Carabobo.	Uso efectivo de controles	Grado de incumplimiento de elementos propios del control de gestión en las Contralorías de los Municipios del estado Carabobo	Validación de los resultados	6		
			-Eficacia	7		
			-Eficiencia	8		
			-Calidad	9		
Diseñar un sistema de control de gestión para las contralorías de los municipios del estado	Factibilidad de un sistema	Sistema de control de gestión para las contralorías de los municipios del	-Indicadores de Gestión	10		
			-Capacitación	11		
			-Diseño de	12		

Carabobo.

estado Carabobo.

programa  
gestión

de

## **Validez y confiabilidad**

De acuerdo con Arias, F. (2004;79), La validez y la confiabilidad son dos cualidades esenciales que deben tener todas las pruebas de carácter científico. Significa que los ítems deben tener una correspondencia directa. En este aspecto, una prueba es confiable, cuando es estable, equivalente o muestra consistencia interna.

### ***Validez***

Hernández, R., Fernández; C. y Baptista, P. (2004):

En términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243) Es la precisión con que los hallazgos obtenidos reproducen efectivamente la realidad empírica y los constructos concebidos caracterizan realmente la experiencia humana. Es decir, que la validez puede ser definida por el grado o nivel en que los resultados de la investigación reflejan una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada (p-271)

### ***Confiabilidad***

Respecto a la confiabilidad, Hernández, R., Fernández; C. y Baptista, P. (2004;278) manifiestan: “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”. Por ello, el instrumento será sometido a comprobación mediante el coeficiente KR-20, el cual fue desarrollado por Kuder, R (1937).

La fiabilidad, confiabilidad, consistencia y credibilidad de la investigación se lograra a través del análisis de la información, lo cual permitirá internalizar las bases teóricas, el cuerpo de ideas y la realidad (sujetos de estudios-escenarios y contextos) Rusque, B (2003:134).

## **FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***Fase I. Planteamiento del Problema***

En esta fase se realizaron observaciones sobre las prácticas utilizadas por los auditores en la elaboración del informe basado en el control interno, se estuvo en contacto directo con las situaciones que dieron origen a esta investigación. Lo anterior, le permitió elaborar el planteamiento del problema, los objetivos (generales y específicos) y la justificación.

### ***Fase II. Marco Teórico***

La ejecución de la Fase I, facilitó el desarrollo de la Fase II, es decir, recolectar los antecedentes de la investigación, desarrollar el basamento teórico y legal en donde se sustentó la investigación y verificar los aspectos que, de acuerdo con el criterio de los especialistas, deben caracterizar la propuesta de un sistema de control de gestión en las Contralorías Municipales del Estado Carabobo.

### ***Fase IV. Diagnóstico que Sustenta a la Propuesta***

Una vez elaborado el instrumento que se utilizó para recopilar información que sustentó el desarrollo de la propuesta, se procedió a recopilar los datos y luego analizar el contenido de los mismos, tomando en consideración las bases teóricas y legales en las cuales se fundamentó la investigación, para de esta manera, poder alcanzar los objetivos del estudio, realizar el análisis pertinente y emitir las conclusiones del diagnóstico.

### ***Fase V. La Propuesta***

En esta fase, se elaboró la presentación, formulación de objetivos, justificación, alcance, fundamentación, estructura, administración y factibilidad de aplicación de la

propuesta de un Sistema de Control de Gestión para las Contralorías Municipales del Estado Carabobo.

***Fase VI. Conclusiones y Recomendaciones***

Culminada la investigación, se emitieran las impresiones finales y las sugerencias que se consideran pertinentes, dirigidas a la “Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para las Contralorías Municipales del Estado Carabobo”.

## **CAPITULO IV**

### **DIAGNOSTICO QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA**

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación, relativo al diagnóstico de la situación actual del Control de Gestión, y determinar el grado de incumplimiento de elementos propios del control de gestión, se presentan los resultados recolectados a través de la aplicación de herramientas metodológicas, mediante cuadros y gráficos, de acuerdo a las variables y objetivos de la investigación.

En todos los casos, la información fue organizada según las dimensiones e indicadores definidos en el cuadro de la operacionalización de variables, con el propósito de arribar a conclusiones en cada aspecto y así relacionar los mismos con las bases conceptuales que sustentan la investigación.

Este proceso fue realizado de acuerdo con lo planteado por Balestrini (1998: 149) quien señala que en esta fase de la investigación “El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación”, por lo que se aplicaron las técnicas estadísticas de análisis de los datos obtenidos para la codificación, tabulación y registro de los mismos, a fin de interpretar los resultados, los cuales se exponen a continuación:

### **Análisis e interpretación de los resultados**

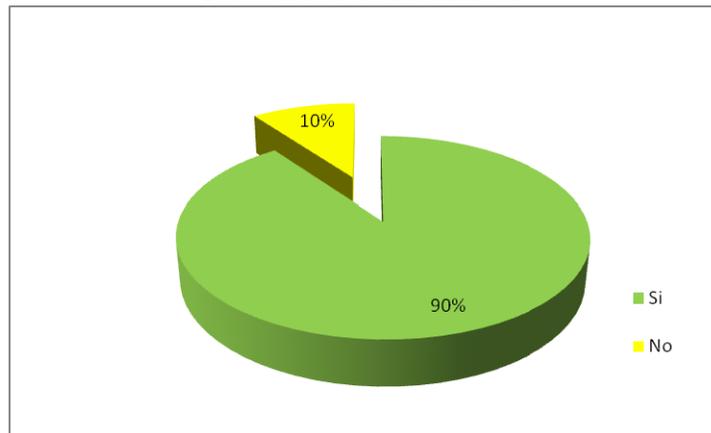
Ítems N° 1.- De acuerdo a su criterio, ¿La institución promueve la necesidad de planificar sus actividades en función de la misión con el objeto de mejorar el grado de eficiencia en su ejecución?

**Cuadro No. 2**  
**Necesidad de Planificar**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	18	90%
NO	02	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Peña (2013)**

**Grafico No. 1**  
**Necesidad de Planificar**



**Autor: Peña (2013)**

### **Análisis**

El 90% de los encuestados respondieron que si se planifica en función de la misión, en virtud que las organizaciones no pueden funcionar en forma improvisada, más aun en la administración pública donde se requiere de respuestas rápidas ante las diferentes situaciones que se presentan. Sin embargo el 10%, respondieron que no lo hacen, en virtud que no cumplen dicha planificación.

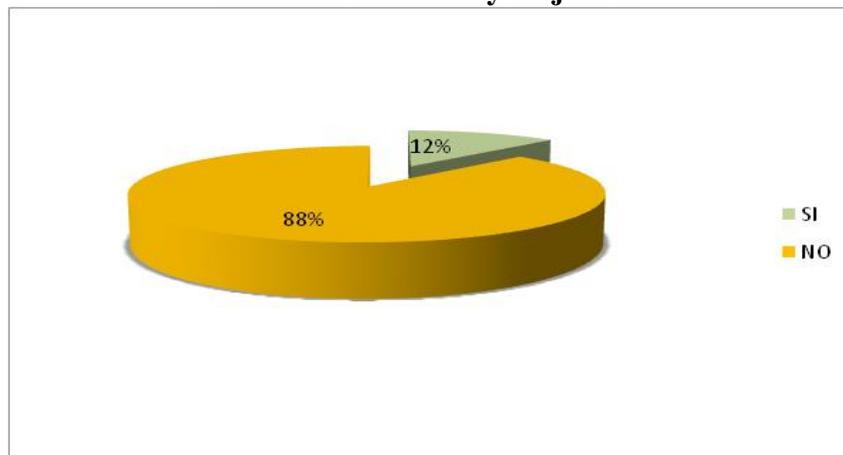
Ítems 2. ¿Cree usted que la institución en que usted se desempeña, mide y compara los logros alcanzados con relación a las metas y objetivos previstos?

**Cuadro No. 3**  
**Relación de Metas y Objetivos**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	2	12%
NO	18	88%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Peña (2013)**

**Grafico No. 2**  
**Relación de Metas y Objetivos**



**Autor: Peña (2013)**

**Análisis:**

El 88% de los encuestados respondieron que no se mide ni se compara los logros alcanzados con relación a las metas y objetivos previstos, generando esto que la organización no logre enfocar sus esfuerzos en la obtención jerarquizada de los objetivos que con anterioridad se han formulado, por lo que el Control de Gestión debe centrarse en la cadena de valor generada entre los recursos aplicados y los productos y servicios ofrecidos. Mientras que el 12% dijeron que si lo hacen.

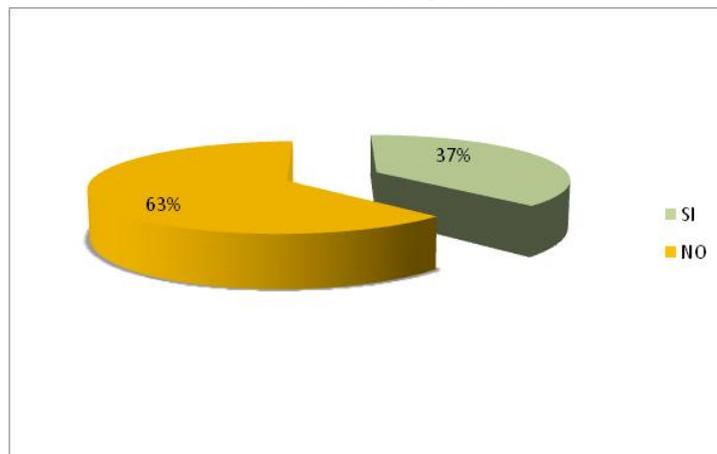
Ítems 3- ¿Conoce usted, si la Contraloría en que usted se desempeña aplica indicadores de gestión en forma periódica?

**Cuadro No. 4**  
**Indicadores de Gestión**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	7	37%
NO	13	63%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Peña (2013)**

**Grafico No. 3**  
**Indicadores de Gestión**



**Autor: Peña (2013)**

### **Análisis**

El 63% de los entrevistados respondieron que no aplican indicadores de gestión en forma periódica, dejando de utilizar precisamente una de las herramientas que conjuga perfectamente características medibles de productos, servicios, procesos y operaciones, para evaluar el rendimiento y para seguir la pista de los avances realizado, no obstante el 37% de los encuestados respondieron que si lo utilizan mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación.

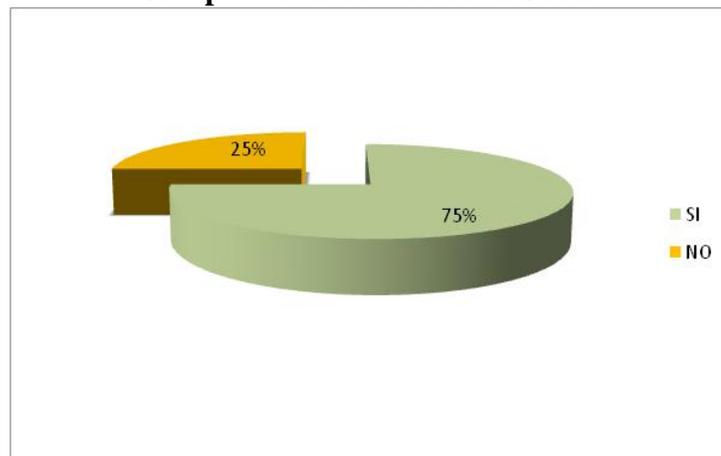
Ítems N° 4.- ¿Conoce usted, si la Contraloría en que usted labora realiza auditoria social a las obras que se ejecutan en el Municipio?

**Cuadro No. 5**  
**Cumplimiento de Auditoria Social**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	15	75%
NO	5	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Peña (2013)**

**Grafico No. 4**  
**Cumplimiento de Auditoria Social**



**Autor: Peña (2013)**

### **Análisis**

El 75% de los encuestados respondieron que la Contraloría Municipal si realiza auditoria social a las obras que ejecuta el Municipio, en virtud que por Ley le corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización y cuyas actuaciones se orientan a los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control. Mientras el 25% respondió que no lo realizan, reflejando debilidad en los sistemas de control interno lo cual no mejora la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

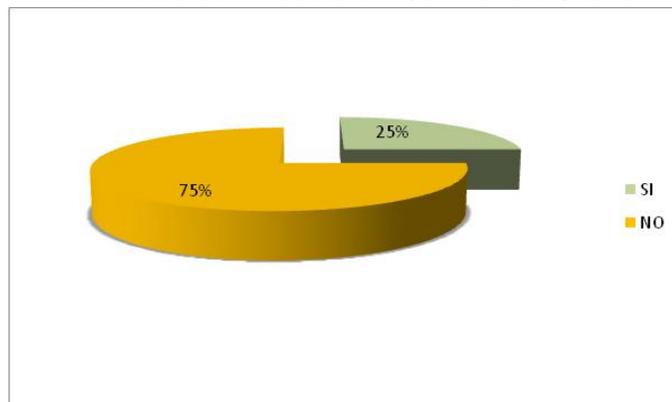
Ítems N° 5 -¿Considera efectivo el proceso de Control de Gestión realizado en la institución Municipal que usted labora?

**Cuadro No. 6**  
**Efectividad del Proceso de Control de Gestión**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	5	25%
NO	15	75%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Peña (2013)

**Grafico No. 5**  
**Efectividad del Proceso de Control de Gestión**



Autor: Peña (2013)

### Análisis

El 75% de los encuestados Considera que no es efectivo el proceso de Control de Gestión realizado en la Contraloría Municipal en que laboran, en virtud que no siempre existe un seguimiento sistemático del cumplimiento de las metas del plan, así como tampoco se calculan y analizan todos los tipos de indicadores de gestión orientados por la Contraloría General de la República. No obstante el 25% respondió que sí es efectivo; ya que consiste en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes.

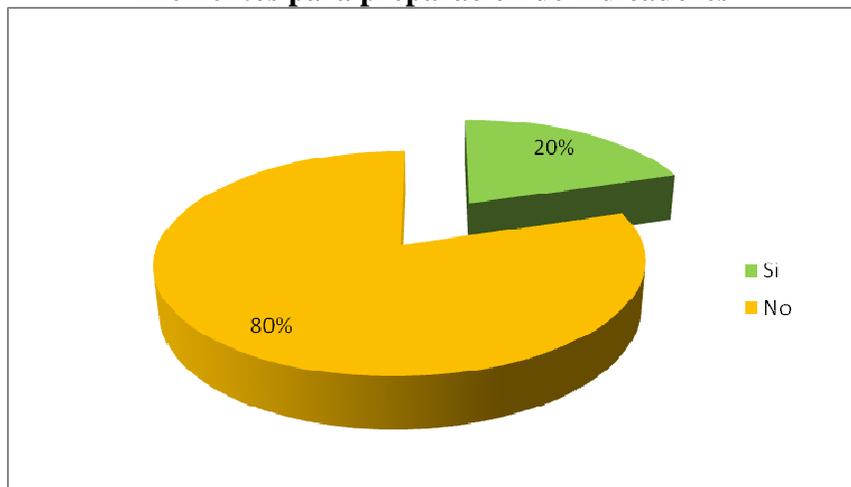
Ítems N°6- ¿Conoce usted los elementos tomados en consideración para la preparación de Indicadores en la Contraloría Municipal que usted se desempeña?

**Cuadro No. 7**  
**Elementos para preparación de indicadores**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	04	20%
NO	16	80%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Peña (2013)

**Grafico No. 6**  
**Elementos para preparación de indicadores**



Autor: Peña (2013)

### Análisis

El 80% de los encuestados respondieron que aunque si conocen los elementos que deben ser tomados en consideración para la preparación de Indicadores, los mismos no se realizan, propiciando que no exista orientación concreta con relación a las auditorias de gestión y social, entre otros elementos. Mientras que el 25% manifestó conocerlos ya que están normados en la LOCGR.

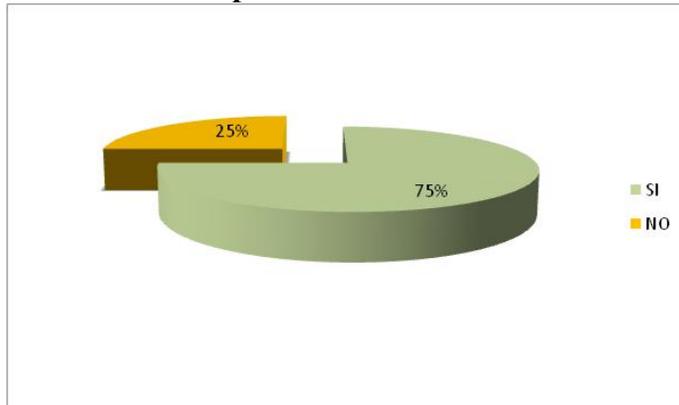
Ítems N°7-. ¿Conoce usted las diversas etapas del proceso de Control de gestión?

**Cuadro No. 8**  
**Conocimiento de Etapas del Proceso de Control de Gestión**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	15	75%
NO	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Peña (2013)**

**Grafico No. 7**  
**Conocimiento de Etapas del Proceso de Control de Gestión**



**Autor: Peña (2013)**

### **Análisis**

El 75% de los encuestados respondieron que si conocen las diversas etapas del proceso de Control de gestión que se realiza en la Contraloría del Municipio donde se desempeñan, ya que el control de gestión es una parte importante de la dinámica de las organizaciones públicas y como tal constituye un mecanismo que permite un mayor nivel de vigilancia con relación a cómo son invertidos los recursos que se asignan a las mismas, por lo que sus componentes operativos deben conducir al logro de los objetivos trazados en los diferentes programas que en las mismas se desarrollan. Sin embargo el 25% respondió que no, posiblemente porque no están familiarizados con este.

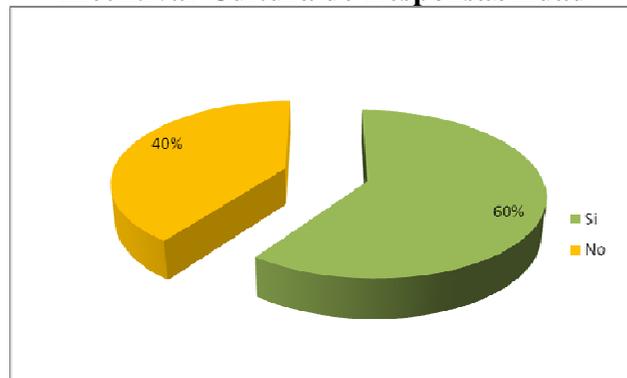
Ítems N° 8. ¿Son utilizados los sistemas de gestión como instrumento de control fiscal para incentivar la cultura de la responsabilidad y así cumplir con la obligación de informar sobre el destino de los recursos públicos?

**Cuadro No. 9**  
**Incentivo Cultura de Responsabilidad**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	12	60%
NO	8	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Peña (2013)**

**Grafico No. 8**  
**Incentivar Cultura de Responsabilidad**



**Autor: Peña (2013)**

### **Análisis**

El 60% de los encuestados respondieron que si son utilizados los sistemas de gestión como instrumento de control fiscal para incentivar la cultura de la responsabilidad y así cumplir con la obligación de informar sobre el destino de los recursos públicos, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal, sin embargo el 40% restante respondió que no, lo que hace necesario aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las

desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

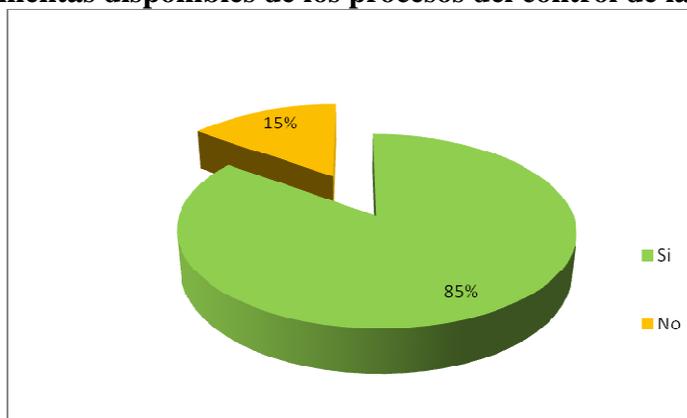
Ítems N° 9.- ¿Conoce las principales herramientas disponibles para la evaluación de los procesos del control de la gestión en ámbitos públicos?

**Cuadro No. 10**  
**Herramientas disponibles de los procesos del control de la gestión**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	17	85%
NO	03	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Peña (2013)

**Grafico No. 9**  
**Herramientas disponibles de los procesos del control de la gestión**



Autor: Peña (2013)

### Análisis

El 85% de los encuestados respondieron conocer las principales herramientas disponibles para la evaluación de los procesos del control de la gestión en ámbitos públicos como es la verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control. Mientras el 15% dijo que no las conocen.

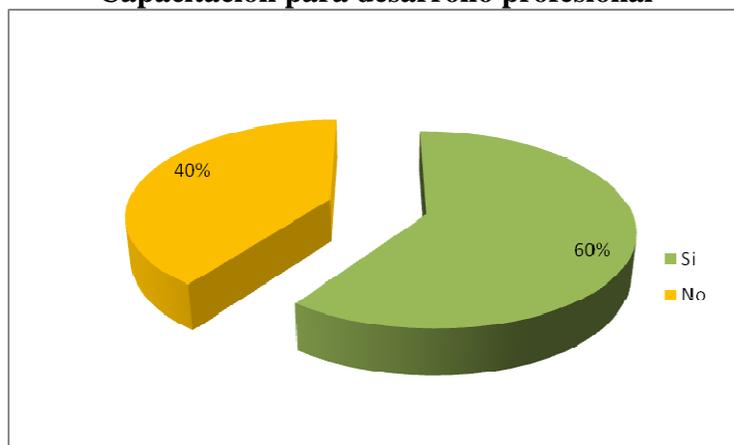
Ítems N° 10. ¿Ha recibido usted por parte de la Institución la capacitación idónea para el desarrollo profesional?

**Cuadro No. 11**  
**Capacitación para el desarrollo profesional**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	12	60%
NO	08	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Peña (2013)

**Gráfico No. 10**  
**Capacitación para desarrollo profesional**



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Análisis:** Como se observa en el gráfico precedente, el 60% respondió afirmativamente, indicando que la institución tiene programas de capacitación profesional con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo, la misma se cumple en toda la escala de la estructura administrativa mediante programas inducción y capacitación de personal, mientras que el 40% respondió que no lo hacen, por lo cual se puede inferir que estas instituciones están

más expuestas a problemas técnicos, que las que mantienen actualizados a su personal.

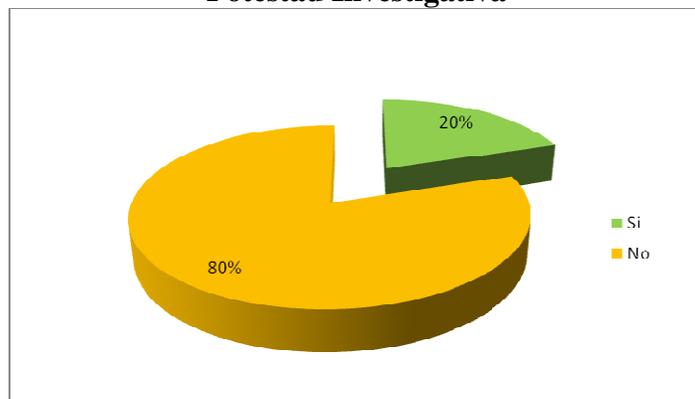
Ítems N° 11.-¿Considera usted que existe coordinación entre las áreas de la Dirección de Control de Gestión y la Dirección de Potestad Investigativa?

**Cuadro No. 12**  
**Coordinación entre las áreas de la Dirección de Auditoría y Control de Gestión y Dirección Potestad Investigativa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
SI	04	20%
NO	16	80%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Peña (2013)

**Grafico No. 11**  
**Coordinación entre las áreas de la Dirección de Control de Gestión y Dirección Potestad Investigativa**



Autor: Peña (2013)

### Análisis

El 80% de los encuestados respondieron que no consideran que existe coordinación entre las áreas de la Dirección de Control de Gestión y la Dirección de Potestad Investigativa en virtud que no se ha venido cumpliendo con una serie de actividades que permitan el logro de los objetivos y metas establecidas, en los planes operativos de cada ejercicio económico – financiero; que permitan tener una visión general de los hechos ocurridos, lo que produce resultados muy subjetivos de la gestión realizada. Mientras el 20% respondieron que si , ya que estas actividades

administrativas han facilitado el cumplimiento de las diferentes actividades de control fiscal, por mandato del ordenamiento legal vigente, que rige la materia y como integrante del Sistema Nacional de Control Fiscal, teniendo como órgano rector, la Contraloría General de la República.

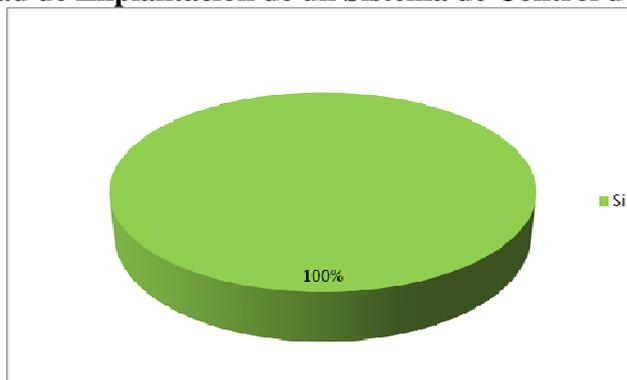
ÍtemsNº12 ¿Considera usted necesaria la implantación de un sistema de control de gestión en las Contralorías Municipales del estado Carabobo?

**Cuadro No. 13**  
**Necesidad de Implantación de un Sistema de Control de Gestión**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	20	100%
NO	00	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Peña (2013)**

**Grafico No. 12**  
**Necesidad de Implantación de un Sistema de Control de Gestión**



**Autor: Peña (2013)**

**Análisis**

El 100% de los encuestados respondieron que si es necesaria la implantación de un sistema de control de gestión en las Contralorías Municipales del estado Carabobo para la integración económica, financiera, contable y en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias institucionales, en el marco de la gestión pública, con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales

categorías: i) Efectividad y eficiencia operacional; ii) Confiabilidad de la información financiera; y, iii) Cumplimiento de políticas, leyes y normas.

## **CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO**

De acuerdo con los resultados de la presente investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

Con respecto a la situación actual del Control de Gestión existente en las Contraloría Municipales del estado Carabobo, se identificaron debilidades en cuanto a la planificación, aunque la mayoría de los encuestados respondieron que si se planifica en función de la misión, resaltando que las organizaciones no pueden funcionar en forma improvisada, no siempre se cuenta con disposiciones específicas en correlación a las mismas, y, por tanto, no se realizan en forma sistemática, por otra parte, quizás ha faltado una verdadera metodología y seguimiento, que permita orientar a los actores principales de este proceso de cómo deben proceder para dar solución a las situaciones planteadas.

Con respecto al Plan Operativo anual, se evidencia que no se continúa un seguimiento del cumplimiento de las metas, así como tampoco se calculan y analizan todos los tipos de indicadores de gestión orientados por la Contraloría General de la República; identificando una carencia, ya que estos no se aplican en forma periódica.

En cuanto al cumplimiento del segundo objetivo de la presente investigación; determinar el grado de incumplimiento de elementos propios del control de gestión en las Contralorías Municipales del estado Carabobo; los datos obtenidos permitieron

inferir el grado de incumplimiento de elementos propios del control de gestión, en virtud que el proceso no responde a los elementos y principios fundamentales que deben regir en la estructuración de los planes y programas en toda gestión; los cuales destacan la importancia de considerar las necesidades del área a gestionar y diseñar los objetivos y metas en atención a las características y niveles de prioridades de dichas necesidades, de tal manera que los planes diseñados no se encuentren en sintonía con dichos requerimientos, lo que no facilita que la gestión pueda aplicar los ajustes, regularizaciones, conversión de las debilidades en fortalezas y concretar la retroalimentación oportuna de las actividades institucionales.

Por lo tanto se concluye que los conceptos, criterios, lineamientos y prácticas de control aplicados no han facilitado la solución de la problemática. Además de la falta de oportunidad, el control adolece de deficiencias en la aplicación de normas técnicas, lo que mengua su relevancia y trascendencia en la gestión, determinando falta de confiabilidad de quienes hacen uso de la información institucional. Otra situación similar es la no incorporación de la nueva filosofía y doctrina, dada por el tratamiento del entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y el monitoreo puntual y/o permanente que se vienen aplicando en todo el mundo, como forma de la optimización de la gestión

Los resultados del diagnóstico permitieron visualizar la existencia de una serie de limitaciones y deficiencias en la realización de los procedimientos del sistema del control de gestión; de continuar dicha situación se corre el riesgo de un resultado no deseado en términos de su impacto en las comunidades, por lo que estas instituciones pudiera perder la imagen de eficiencia que debieran de proyectar ante la población en general, afectándose incluso el cumplimiento legal del ente, por cuanto el control de gestión, tiene en Venezuela un carácter legal, estando obligadas las instituciones de

la administración pública al cumplimiento de tales requisitos, en cuanto a impacto, calidad, eficiencia, economía y eficacia.

De los resultados obtenidos surge la necesidad de desarrollar una herramienta gerencial para las Contraloría Municipales del estado Carabobo que le permita medir, controlar y evaluar la gestión administrativa y al mismo tiempo ajustarse a las exigencias que expresa el ordenamiento jurídico; es indispensable que los niveles gerenciales, analicen los indicadores de gestión, sobre las variables (insumo, entrada, proceso, producto, efecto e impacto) que caracterizan a cualquier proceso lo cual permitirá elevar al máximo la obtención de las metas y objetivos, en forma coherente con la misión y visión de la Institución, y por consiguiente reducir al máximo el despilfarro de los recursos, haciendo uso eficiente de los mismos.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **TITULO:**

**Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para las Contralorías Municipales del Estado Carabobo.**

#### **Propuesta**

El control de gestión es una forma de control interno relacionado con uno de los procesos gerenciales básicos, el control en general, y en este sentido el control como principio y fase del proceso administrativo permite a las organizaciones la aplicación de correctivos de acuerdo con los resultados de su actividad.

Asimismo, es conveniente destacar que en los Cuadernos de Auditoría números 3 y 4, de la Contraloría General de la República de Venezuela (1999), correspondientes a las auditorías y el control de gestión en la administración pública venezolana, se establece el control de gestión como instrumento de gerencia para el control interno y destaca que: “la eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, de los planes y de los programas, de las metas y de la legalidad son de la responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la

organización.”, lo cual expresa que los directivos en los diferentes niveles de gerencia deberán sustentar la toma de decisiones en el control adecuado de la gestión.

### **Justificación de la Propuesta**

La finalidad de este modelo es dar apoyo a las instituciones de la administración pública, que tienen la responsabilidad de mantener un control interno efectivo de los ingresos, movimientos, salidas y reingresos de sus bienes y materiales, tanto desde el punto de vista de lo que corresponde a la administración de sus recursos materiales y financieros como lo que tiene que ver con su responsabilidad ante la ley en cuanto a la administración de estos recursos de acuerdo con los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad establecidos constitucionalmente.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### ***Objetivo General***

Diseñar un Sistema de Control de Gestión para las Contralorías Municipales del Estado Carabobo.

#### ***Objetivos Específicos***

- ✓ Describir el proceso de planificación con los niveles apropiados de capacidad y competencia, para la implementación un sistema de control de gestión en las contralorías Municipales del estado Carabobo
- ✓ Desarrollar estrategias, para el cumplimiento efectivo de la misión y responsabilidades asignadas por la Ley Orgánica del Poder Público Municipal
- ✓ Diseñar un Sistema de Control de Gestión en las Contralorías Municipales del Estado Carabobo.

## **Estructura de la Propuesta**

La presente propuesta se encuentra estructurada de acuerdo con los objetivos perseguidos por la presente investigación, para ofrecer un diseño de Sistema de Control de Gestión en las Contralorías Municipales del Estado Carabobo, tal como se especifica a continuación:

### **Introducción**

Una de las acciones planteadas por toda organización radica en la introducción de estrategias que estén dirigidas a optimizar los procedimientos de control interno con el propósito de que cada área operativa, específicamente en lo que tiene que ver con el registro y control asuma responsabilidades en lo relativo al registro, seguimiento y ejecución de las gestiones de los procedimientos realizados.

Partiendo de allí, a través de esta investigación se aportaran la aplicación de los enfoques teóricos que se manejan actualmente en cuanto al desarrollo de las funciones relacionadas con la gestión dentro de toda institución, el control y la aplicación del enfoque sistémico y los sistemas de información utilizados en la administración pública.

Cabe señalar que en la concepción moderna de los controles internos es considerado uno de los ejes centrales para garantizar el éxito de la gerencia, puesto que a través de los procedimientos, registros e informaciones que este manejo aporte, se le facilita a los niveles gerenciales llevar a la práctica en atención a indicadores confiables y debidamente sustentados.

En ese sentido, el diseño de este sistema va permitir expresar en la práctica los elementos teóricos propios del control de la gestión, mediante el modelo que se tiene

propuesto en este trabajo y que pretende generar soluciones puntuales a este elemento fundamental del control interno de la institución objeto de estudio.

### **Sistema de control de gestión**

El Sistema de control busca promover el mejoramiento de la gestión pública con el fin de que los recursos municipales sean orientados hacia la generación de bienestar colectivo, cumpliendo así con los fines esenciales del Estado, asimismo tiene como finalidad orientar, facilitar y hacer eficaz tanto la gestión de planeación, dirección y control de la organización, como el desempeño y logro de resultados en el corto, mediano y largo plazo.

### **Metodología**

La máxima autoridad de manera conjunta con el equipo de directores y asesores del Órgano de Control, desarrollaran mancomunadamente el trabajo de identificación de estrategias corporativas para el tiempo establecido, llevando a cabo sesiones de trabajo dirigidas y consultando la información disponible en la organización

### **Direccionamiento estratégico**

En esta sesión definiremos la forma estratégica de lo que hacemos, como lo hacemos, hacia donde vamos, y los valores que serán incentivados en la Institución para la consecución de los objetivos trazados.

El direccionamiento estratégico está integrado por la Visión: Como queremos vernos, la Misión: Razón de ser de la institución, la Política de Calidad: Intensión Global y orientación relativa a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección de la entidad y los valores y principios organizacionales: Creencias y

conceptos básicos de una organización y como tales, forman partes de la cultura organizacional.

### **Visión**

Ser el órgano de referencia dentro del Sistema Nacional de Control Fiscal, que ejerce con calidad, transparencia, eficiencia y eficacia el Control Externo Local a través a través del talento humano competente, profesional y comprometido con la ética pública y moral administrativa.

### **Misión**

La Contraloría Municipal, como órgano autónomo integrante del Sistema Nacional del Control Fiscal, controla, vigila, fiscaliza y evalúa la gestión de la administración activa Municipal, con la finalidad de salvaguardar el patrimonio público, incentivar la participación ciudadana y coadyuvar al buen funcionamiento de la administración pública.

### **Política de calidad**

La Contraloría Municipal se compromete a propender por el desarrollo del Municipio y sus habitantes a través, de la vigilancia de la inversión de los recursos de la ciudad, incentivando la participación ciudadana bajo el lema contraloría “Somos Todos”, en procura de una gestión fiscal eficaz, eficiente, efectiva, económica, equitativa y ambientalmente sostenible de los bienes y recursos del estado lo cual garantiza el mejoramiento continuo de los procesos y la satisfacción de las necesidades colectivas.

### **Valores organizacionales**

#### **Principios y valores**

- **Sentido de pertenecía:** Consideramos al talento humano como parte vital de la misma y por lo tanto asumimos y afrontamos sus éxitos como un compromiso personal de satisfacción y mejora continua.
- **Ética,** como principio orientador de nuestras acciones y decisiones.
- **Compromiso,** con nuestra institución en las funciones asignadas para tener un mejor desempeño en la parte laboral logrando mejores resultados para la entidad.
- **Trabajo en equipo:** para alcanzar la Misión y Visión de nuestra institución.
- **Impacto de la gestión contralora:** como aporte para el acercamiento Instituciones a la Comunidad.
- **Transparencia,** como garantía de la honestidad y sinceridad en la presentación de los resultados.
- **Justicia,** como compromiso con la República y garantía de los ciudadanos.
- **Celeridad,** en el ejercicio del control fiscal
- **Objetividad:** Como pilar fundamental de la actuación de Control
- **Confidencialidad,** en el manejo de la información.
- **Honestidad:** hacemos uso adecuado de los bienes y recursos que administramos y ejercemos nuestras funciones con idoneidad, dando prevalencia al interés general de la comunidad sobre el interés particular.
- **Participación:** Abrimos espacios que permitan la interacción con la ciudadanía a través de los Consejos Comunales.
- **Lealtad:** Contamos con un personal que tiene alto grado de sentido de pertenencia con la entidad, brindando confiabilidad con la información que aquí se maneja.

### **Enfoque del proceso**

La Gestión de la Contraloría Municipal, es el producto de la interrelación de los procesos que se fundamenta en un Sistema de Gestión que busca mejorar la calidad de sus procesos.

Para el funcionamiento de todos los procesos que componen el sistema, se agruparon de la siguiente manera, de acuerdo a su función operacional y objeto Misional:

**Figura N° 4**  
**Mapa De Procesos**



**Fuente: Peña (2013)**

### **Procesos de dirección**

Son los que ejecutan la planeación, seguimiento y control a todos los procesos de la organización. Estos procesos garantizan el direccionamiento estratégico de la

entidad (Misión, Visión, Objetivos y estrategias), igualmente, velan por la Implementación y permanente mejoramiento del Sistema de Gestión.

### **Procesos operativos**

Son los que llevan a cabo el cumplimiento de la misión institucional. Estos procesos garantizan el uso adecuado de los recursos públicos, el resarcimiento del daño patrimonial causado y el enlace con la comunidad a través de los canales de participación ciudadana, igualmente, velan por la implementación y permanente mejoramiento del Sistema de la Gestión de Calidad.

### **Procesos de apoyo**

Son los que se encargan de promover los recursos a todos los procesos, con el fin de que cumplan la misión institucional y con los requisitos establecidos para cada uno de estos. Estos procesos garantizar el suministros del recurso humano, tecnológico, financiero, jurídico, e igualmente velan por la implementación y permanente mejoramiento del sistema de gestión.

### **Proceso de evaluación**

Permite valorar en forma permanente la efectividad del control interno de la entidad, la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, el cumplimiento de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencia y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad.

### **Objetivos institucionales o estratégicos**

#### **Fortalecimiento de la Imagen Institucional**

#### **Estrategias**

- Desarrollar estrategias, formulando y adoptando políticas, planes, programas y proyectos para el cumplimiento efectivo de la misión y responsabilidades asignadas por la Ley Orgánica del Poder Público Municipal
- Proyectar una imagen pública institucional orientada a la generación de confianza ciudadana en el ejercicio del control fiscal mediante el desarrollo de acciones que hagan realidad los principios de transparencia, publicidad y rendición de cuentas.

### **Fortalecer el sistema de Control Interno bajo el enfoque Coso**

Es evidente que unas de las grandes debilidades de este Órgano de Control es precisamente que algunos procesos no se encuentran normados por políticas de control Interno, es propicio ampliar el sistema de control interno bajo el enfoque COSO como instrumento contemporáneo.

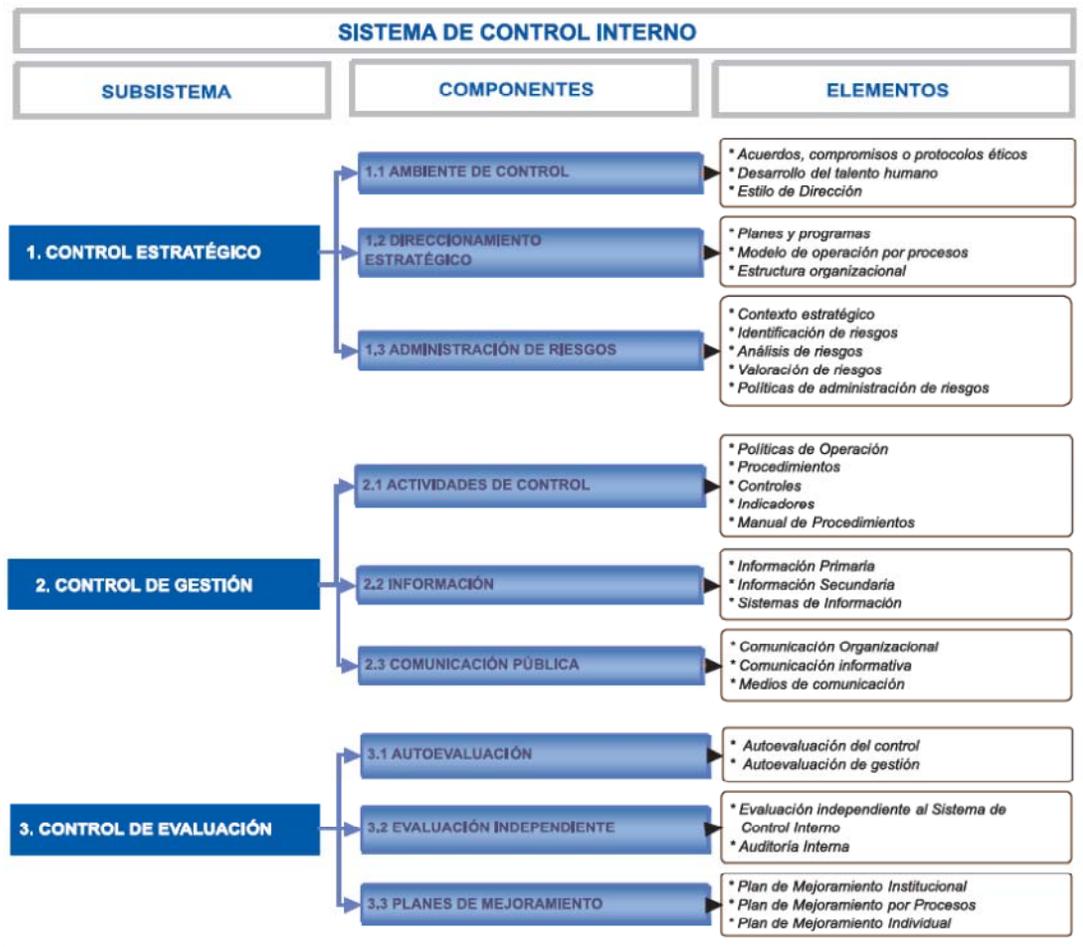
Para fortalecer el Sistema de Control Interno y convertirlo en un verdadero instrumento de apoyo a la toma de decisiones que permitan alcanzar los objetivos institucionales se implementaran las siguientes estrategias:

### **Estrategias**

1. Revisar y adecuar el contenido de los Cinco Componentes del enfoque coso:
  - a) Ambiente de Control
  - b) Evaluación de Riesgos
  - c) Actividades de Control
  - d) Información y Comunicación
  - e) Supervisión

Figura N°5

Fortalecimiento del Sistema de Control interno adaptado al informe COSO



Fuente: Peña (2013)

Consolidar la gestión del talento humano como capital intelectual en la consecución del éxito

Estrategias

- Desarrollar programas, encaminados a generar sentido de pertenencia y al reconocimiento de que cada servidor es parte integral de la institución cuyo aporte es vital para el logro de los fines institucionales.
- Desarrollar programas de capacitación que fortalezcan las competencias del personal, en las disciplinas del saber, atientes a las funciones misionales, con el fin de mejorar la productividad institucional.
- Fortalecer el clima organizacional y cultura organizacional proactivo, el sentido de pertenencia, y auto estima de cada uno de los servidores público.

### **Afianzar la participación ciudadana como fórmula de control social en la búsqueda de la eficiencia de la gestión municipal**

Implica convertir a la Contraloría del Municipio en el aliado técnico de la comunidad para avanzar en la formación de un ciudadano, informado cumplidor de sus deberes, agente activo en el ejercicio de sus deberes, agente activo en el ejercicio de sus derechos y en el cuidado de lo público, habilitado para la participación en el control fiscal como parte integral del control social, contribuyendo a fomentar el buen uso de los recursos.

### **Estrategias**

- Fortalecer los canales de atención al ciudadano para generar acercamiento, confianza y credibilidad de la comunidad en el ejercicio.
- Capacitar a los ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil, articulados con los Consejos Comunales, buscando potencial la capacidad de control y promoción del control, mediante la difusión de la control social.
- Promover la cultura del control fiscal preventivo a través de convenios, acuerdos, con escuelas, liceos, mediante la implementación de un programa de

capacitación en control social, que contribuya la formación de valores, ética, moral, a través de pedagogía en actividades lúdicas

- Hacer que el acceso a los sistema de información se acrecenté
- Mejoramiento mediante la promoción y difusión de tecnologías de información de información y comunicación.

**Fortalecer las actuaciones fiscales alineadas con los lineamientos del órgano rector para obtener resultados de calidad.**

Corresponde al Órgano de Control fiscal seguir los lineamientos establecidos por el Órgano Rector, tomando en cuenta las Normas de auditorías de estado. y cualquier otro instrumento que norme los procesos de auditoría de estado. Exigir el más mínimo esfuerzo a los funcionarios y la adopción de las herramientas idóneas que le permitan adecuar la función pública del control fiscal dentro del parámetro eficacia y oportunidad.

**Estrategias**

- Planear acciones de Control Fiscal que permitan asegurar la calidad del trabajo en todo el proceso de auditoría, haciendo que se garanticen el cumplimiento de las Normas Internacionales de auditoría, las Normas Generales de Auditorías de Estados, para ello es necesario la implementación del aseguramiento de la calidad.
- Planear acciones de control fiscal de forma oportuna que permitan hacer seguimiento oportuno a la gestión de los administradores públicos de municipio.
- Hacer: Implementar los procesos.

- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos propuestos e informar sobre los resultados.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

### **Adecuar las tecnologías de la información como herramienta eficiente e indispensable para mejorar el proceso medular**

#### **Estrategias**

- Unir herramientas como talento humano y tecnología, con mayor eficiencia con la incorporación de la Tecnología de la Información mediante la automatización de los procesos y la integración informática, la comunicación con la Contraloría con la ciudadanía por medios electrónicos como componente novedosos de modernización.
- Realizar el análisis estratégico de la información, como un componente previo a la fase de planeación y de control, para complementar el ciclo de las funciones gerenciales tradicionales de la Administración y las tareas que plantea la teoría de la administración estratégica, aplicada en la Gestión Pública.

### **Indicadores de Gestión como herramienta eficiente e indispensable para medir el proceso.**

#### **Indicadores de Gestión**

Según Benjamín, R (2001) define los indicadores de gestión como un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rango importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación, de esta manera se establece la

relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes, dado que con los indicadores se pretende caracterizar el éxito o la efectividad, por si solo no son relevantes, adquieren importancia cuando se comparan con otras de la misma naturaleza”. (p. 82).

El indicador de gestión puede ser entendido como una referencia numérica de la gestión pública, que representa el comportamiento de una o más variables en forma de denominaciones, la cual permite conocer la magnitud de su desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva o correctiva. Por lo tanto, en la elaboración, seguimiento, control y evaluación del plan operativo anual, los responsables de las unidades administrativas de la organización deben contar con indicadores que sean de su utilidad para medir semanal, mensual, trimestral o semestral el comportamiento y desempeño institucional de la organización.

### **Criterios para cada Indicador**

#### **Indicador de Eficacia**

Se refiere al cumplimiento satisfactorio de los objetivos y metas previstos en un programa o actividad; es decir, mide el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en un tiempo establecido, independientemente de los medios utilizados (resultados previstos Vs. Obtenidos).

- Requiere establecer objetivos claros y cuantificados (planificar POA).
- Revisión de los objetivos para medir el nivel de logro desde dos perspectivas:
- Objetivos de hechos: elaboración de órdenes de pago en el lapso previsto.
- Objetivos de resultados: conseguir que se realicen todas las órdenes de pago planificadas en un mes determinado.

### **Indicador de Eficiencia**

Orienta fundamentalmente a la aplicación de métodos de trabajos capaces de conducir al mejor desempeño de la actividad gerencial y operativa de acuerdo con los objetivos, los recursos y las limitaciones de las organizaciones. Es lo que permite transformar los recursos en productos y servicios al menor costo (servicios prestados Vs. Recursos empleados).

### **Evalúa las unidades monetarias y no monetarias**

- Físicos (Materiales y Equipos).
- Humanos.
- Financieros.
- Relación existente entre los bienes y servicios producidos y los bienes o servicios consumidos por empleados.
- Una actuación es eficiente en la medida en que se obtengan el máximo resultado posible con los recursos determinados.
- Los resultados del trabajo se deben a una finalidad (Plan Operativo Anual).
- Se debe estimar los excedentes o déficit de productos o servicios.

### **Indicador de Economía**

Es el que establece la relación más favorable entre el valor de los recursos utilizados y presupuestados, esto implica la formalización de criterios adecuados para la obtención, control, disposición y utilización de los insumos que entran a los procesos productivos de bienes y servicios con el fin de ejecutar los procesos productivos a los menores costos posibles (recursos adecuados Vs. menor valor). Mide las condiciones en que se adquieren los recursos financieros, humanos y materiales (insumos).

- Se alcanza cuando se adquieren los recursos adecuadamente en cantidad y calidad, en el momento requerido y el costo más bajo.
- Exige conocer a profundidad las necesidades de insumos requeridos y los estándares y patrones para establecer comparaciones.
- Establece la relación del recurso utilizado en una organización similar o entre estándares y patrones de referencia.

### **Características de los indicadores**

Para que los indicadores sean oportunos y efectivos en la detección de las irregularidades o desviaciones en el comportamiento o desempeño institucional de la organización, deben reunir las siguientes características.

- a. Ser relevantes o útiles para la toma de decisiones.
- b. Factibles de medir.
- c. Que Conduzcan fácilmente información de una parte a otra de la organización.
- d. Libres de sesgo estadístico o personal.
- e. Aceptados por cada una de las unidades administrativas que integran la Organización.
- f. Justificables en su relación costo-beneficio.
- g. Fáciles de interpretar para los funcionarios públicos de la organización.
- h. Utilizables con otros indicadores.
- i. Con precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- j. Con precisión conceptual en los indicadores cualitativos

### **Estrategias**

### **Revisar la estructura organizacional**

- Esta revisión y evaluación se realiza a través de un estudio analítico al Manual Organizacional en cuanto a las funciones correspondientes y actividades desarrolladas por cada una de las unidades administrativas superiores que integran la organización, expuestas en el Plan Operativo Anual (POA), como también a las normativas vigentes respecto a las competencias atribuidas a la organización, con las cuales se define en la práctica sus funciones y actividades.

### **Considerar el Plan Operativo Anual**

- El Plan Operativo Anual (POA) debe constituir el principal instrumento de planificación de la organización, siguiendo los principios y normas que rigen la planificación pública en el país, como está expuesto en la Ley Orgánica de Planificación. En este sentido, el POA consiste en la planificación del conjunto de actividades a desarrollar en el año fiscal por las Contralorías Municipales del estado Carabobo. Para su elaboración, el personal de las Contralorías debe considerar los siguientes aspectos de manera interrelacionada; las actividades son derivadas de los objetivos con sus respectivas metas y estrategias, determinando así las acciones y precisando los indicadores, como también los responsables, el tiempo de ejecución de cada acción y los resultados esperados.

### **Contar con objetivos y estrategias**

- Para la formulación de los indicadores de gestión, es necesario contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos, expresados en el Plan Operativo Anual de la organización. Los objetivos y las estrategias dan el punto de

llegada, las características del resultado que se espera. Existen unos factores que ayudan a especificar, a cuantificar, un objetivo o una estrategia, considerando las metas. Estos factores son los siguientes:

- a. Atributo: es el que indica la meta.
- b. Escala: corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- c. Estatus: es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- d. Umbral: es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- e. Horizonte: hace referencia al periodo en el cual se espera alcanzar el umbral.
- f. Fecha de iniciación: cuando se inicia el horizonte.
- g. Responsable: persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

### **Identificar los factores críticos de éxito de la organización**

- Los factores críticos de éxito se identifican partiendo de las áreas funcionales y operativas de la organización.

### **Determinar para cada indicador el estado, umbral y rango de Gestión**

- Estos tres elementos representan el nivel conceptual y operativo de cada indicador de gestión ubicado respectivamente con los factores críticos de éxito de la organización.
- Para determinar el estado, el umbral y el rango de gestión de cada uno de los indicadores formulados en la parte anterior, se debe realizar en mesas de trabajo, dado que son los que conocen el comportamiento de las variables de la organización, como también sus características. Estos tres elementos representan el nivel valorativo de cada indicador de gestión identificado.

### **Diseñar la medición**

- Determinar fuentes de información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información
- Esta fuente deberá ser lo más específico posible, de manera que cualquier persona que requiera hacerle seguimiento al indicador esté en la posibilidad de obtener los datos de manera ágil y totalmente confiable, de fuentes como, estados financieros, informes de gestión, reportes de gestión, informes de técnicos y bases de datos.

### **Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión**

Considerar los siguientes factores:

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rasgos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información.

### **Mantener y mejorar continuamente**

- Actualizar los indicadores de gestión de la organización, en cuanto a los cambios dinámicos internos y externos que sufren los procesos y el entorno de la organización; a la par con los objetivos, las metas, las estrategias y las acciones contenidas en el Plan Operativo Anual de la organización.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La implementación de un sistema de control de gestión en las Contralorías Municipales del estado Carabobo permitirá generar cambios organizacionales, involucrar tanto al nivel directivo como a los funcionarios en el cumplimiento de los objetivos institucionales; incrementando el trabajo en equipo, la participación activa en el desarrollo de la metodología aplicada en aras del cumplimiento de requisitos, pero que a la vez a la institución le genera un mayor desarrollo; aspectos que se centran en pro de la satisfacción de las necesidades y/o requerimientos de los clientes o usuarios.

Las Contralorías municipales deben fijar una visión, misión, objetivos y estrategias corporativas en procesos de medición y valoración de cualquier actividad o presentación en base a indicadores, que garanticen el éxito de la gestión.

Asimismo la normativa legal venezolana establece que el control que debe implementarse en las organizaciones públicas centralizadas y descentralizadas debe ser por medio de las auditorías, con la finalidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la unidad, gerencia o dirección de la institución, con criterios o indicadores de eficacia, eficiencia y economía.

## **Recomendaciones**

Por lo tanto se recomienda incluir:

- Objetivos de calidad (deben ser medibles y coherentes con la política de calidad y en el marco legal); planificación del SCG (cumplimiento requisitos, integridad del sistema, planes y programas, asignación de recursos, materialización de estrategias) que permitan el logro de los fines de la entidad.
- Asegurar la definición de responsabilidades y autoridades, designación de miembros de la entidad para la implementación del SGC y la socialización e interiorización del SGC en todos los niveles de la entidad (canales de comunicación - eficacia, eficiencia y efectividad).
- Realizar seguimiento del desempeño del SCG y evaluación de oportunidades de mejora: desempeño de procesos, administración del riesgo y cumplimiento de políticas y objetivos.
- La entidad debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar el SGC y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad.
- Los servidores públicos deben ser competentes con base a la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas, para ello se deben

determinar las competencias, proporcionar formación, evaluar acciones tomadas, evaluar si los servidores son conscientes de la importancia de sus actividades y contribución al logro de los objetivos de calidad.

- Gestionar y controlar la planificación y realización del diseño y desarrollo a través de planes, seguimiento y medición de procesos.
- Buscar continuamente mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del sistema de gestión tomando acciones para eliminar las causas de las no conformidades.
- Proceso de comunicación entre la dirección de la entidad y los demás servidores y entre los responsables de los procesos



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldave, H., (2005) **Auditoría y control gubernamental**. Lima. Editora Gráfica Bernilla.
- Arias, F. (2004). **Bases Metodológicas de la Investigación Educativa**. Barcelona: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1997).
- Balestrini, M. (1998). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas: Editorial BL.
- Beltran, J. (1998). **Herramientas para lograr la competitividad. Segunda Edición**. Bogota Colombia.
- Benjamín, R. (2001). **Indicadores en la Evaluación de la Gestión en las Administraciones Públicas**. Revistas de Control Fiscal N° 143. Mayo-Agosto 2001.
- Bonnefoy , K y Armijo; N. (2005) **Auditoría Pública y toma de decisiones en una esfera Institucional**. , Iztapalapa, México.
- Bossy, M (2001). **Control de Gestión**. Barcelona: Masson **Brasilia: Ed. Ática S.A.**  
Ceac.
- Chao, C. (2000). **Método de la Investigación Científica**. Editorial Mc Graw Hill. Bogota Colombia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. (2000, Marzo 24). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinario).
- Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Serie Técnica Cuadernos de Auditoria.3. Cuaderno Nro. 4.
- Deming, W. (2008). **Ciclo de Deming. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis**, , Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1989. Editorial Lumisa Noriega.

- Flores, P. (2010) **”Metodología para Evaluar la Gestión Financiera de los Programas Sociales en la Alcaldía del estado Mérida”**. Trabajo de grado de la Universidad Católica Andrés Bello. No publicado. Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador Caracas.
- Gallardo, F. (2011) **“El Control en el Marco del Proceso de Control de Gestión Pública: Análisis y Conversión de Las Debilidades en Fortalezas: Caso Contraloría del Municipio Anzoátegui”**. Trabajo de la Universidad de los Andes (ULA) No publicado.
- Hernández, R., Fernández; C. y Baptista, P. (2004). **Metodología de la Investigación**. Mc.Graw-Hill. Interamericana de México.
- INTOSAI (1994) **Guía para las normas de control interno del sector público. Budapest. Comité de normas.**
- Koontz, W. (2002).**La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal; Poder y toma de decisiones en una esfera Institucional**. Iztapalapa, México.
- Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.013 Extraordinario del 23 de diciembre de 2010.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.147 de fecha 26 de marzo de 2009.
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.204, Junio 08, 2005.**
- Lorenzi, P. (1997). **Gestión, Calidad y Competitividad**. España: McGraw-hill interamericana de España, SA.
- Meniz, J. (2005). ) **Control Fiscal**. Lima. Editorial Tinco SA. Modernización de la Gestión Pública de Chile.
- Normas Venezolanas COVENIN – ISO 9000. Fondonorma. **Sistema de Gestión de la Calidad**. Caracas (Chacao).

Ospina, J. (2000) **Control de la Gestión Pública y empresarial** - Textos Y Casos. Madrid .Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketin.  
Pacheco. J. (2002), **“Indicadores Integrales de Gestión”**, Editorial.Mc Graw Hill, Colombia.

Parella, S y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**.  
Patiño, A. (2012) **“Diseño de un sistema estratégico de control de gestión pública: caso: Contraloría General del estado Mérida”**, de la Universidad de los Andes (ULA), No publicado.

**Reglamento de la Ley de Contraloría de la República Bolivariana de Venezuela** Decreto N° 6.723 26 de mayo de 2009.

Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional. (2003). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.783, Septiembre 25, 2003**. Revista de Control Fiscal. 125.

Robbins, C (2004).**Comportamiento Organizacional**.. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I. Pearson [Educación](#) de Méjico. S. A. Prentice-Hall INC. Mexico.

**Ruiz, R. (2001). Evolución Histórica del Control. Revista Legis del Contador. Enero-Marzo 2001.**

Rusque, B. (2003) El Análisis de la Información y las Investigaciones Cuantitativas y Cualitativas. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000.

Sabino, C. (2003). El Proceso de Investigación. Caracas.

Shack, R. (2002) U.S Nacional Center forPublicProductivity y el Comité de Tamayo Y Tamayo, M (2004). **Proceso de Investigación Científica** (4edición).

Torres, G. (2011), **“La Responsabilidad del Auditor en el Control de la Gestión Pública”**. Trabajo de grado de la Universidad Católica Andrés Bello. No publicado.

U.S Nacional Center for Public Productivity y el Comité de Modernización de la Gestión Pública de Chile Shack,, R. ( 2002).

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Decanato de Investigación y Postgrado. (1998). **El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y**

**Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.** (2da ed.). Caracas.

Vizcaíno, F. (1985). **Antecedentes Históricos del Control Fiscal en Venezuela.**  
Zevallos, M (2009) **“El Proceso administrativo de control interno en la gestión municipal en las Alcaldías del estado Lara”**, decanato de investigación Postgrado en la Universidad Lisandro Alvarado.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN IENCIAS CONTABLES



### CUESTIONARIO

#### Estimados Señores:

A continuación se le suministra un cuestionario como instrumento recolector de información para contribuir al contenido de la Tesis de Grado titulada: **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA LAS CONTRALORIAS DE LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO CARABOBO**; con el que aspiro obtener el grado de Magister En Ciencias Contables

Los resultados que se obtengan a partir del análisis e interpretación serán utilizados en forma confidencial. De antemano agradezco la colaboración que puedan prestar.

#### INDICACIONES

- No requiere que usted coloque su nombre, cédula de identidad o ningún dato que pueda identificarlo
- Responde Si o No a las respuestas dicotómicas

Atentamente,

Lcdo. Francisco Pérez Ruiz

Aspirante al Grado de  
Magister En Ciencias Contables



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES



**CUESTIONARIO**

Ítems 1.- De acuerdo a su criterio, ¿la institución promueve la necesidad de planificar sus actividades en función de la misión con el objeto de mejorar el grado de eficiencia en su ejecución?.

Si No

Ítems 2. ¿Cree usted que la institución en que usted se desempeña, mide y compara los logros alcanzados con relación a las metas y objetivos previstos?

Si No

Ítems 3. ¿Conoce usted, si la institución en que usted se desempeña aplica indicadores de gestión en forma periódica?

Si No

Ítems 4. ¿Conoce usted, si la Contraloría en que usted labora realiza auditoria social a las obras que se ejecutan en el Municipio?

Si No

Ítems 5 ¿Considera efectivo el proceso de Control de Gestión realizado en la institución Municipal que usted labora?

Si No

Ítems 6. ¿Conoce usted los elementos tomados en consideración para la preparación de Indicadores en la Contraloría Municipal que usted se desempeña?

Si No

Ítems 7. ¿Conoce usted las diversas etapas del proceso de Control de gestión?

Sí No

Ítems 8. ¿Son utilizados los sistemas de gestión como instrumento de control fiscal para incentivar la cultura de la responsabilidad y así cumplir con la obligación de informar sobre el destino de los recursos públicos?

Si No

Ítems 9. ¿Conoce las principales herramientas disponibles para la evaluación de los procesos del control de la gestión en ámbitos públicos?

Si No

Ítems 10. ¿Ha recibido usted por parte de la Institución la capacitación idónea para el desarrollo profesional?

Si

No

Ítems 11. ¿Considera usted que existe coordinación entre las áreas de la Dirección de Control de Gestión y la Dirección Potestad Investigativa?

Si

No

Ítems 12. ¿Considera usted necesaria la implantación de un sistema de control de gestión en las Contralorías Municipales del estado Carabobo

Si

No

**ANEXO B**  
**CARTA DE VALIDACION**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES



**CARTA DE VALIDACION**

Yo, \_\_\_\_\_, Magíster  
en \_\_\_\_\_, hago constar mediante la presente que  
he revisado y aprobado el instrumento de recolección de datos, "Cuestionario" desde el  
punto de \_\_\_\_\_ diseñado por el Lcdo. Francisco Pérez Ruiz, que  
será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado titulado:  
**"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA LAS CONTRALORIAS DE LOS  
MUNICIPIOS DEL ESTADO CARABOBO"**

Constancia que se expide en Valencia, a los \_\_\_\_\_ días del mes  
de \_\_\_\_\_ del año 2.013

\_\_\_\_\_

Firma

C.I. \_\_\_\_\_

**ANEXO C**

**CUADRO DE VALIDACIÓN DE ÍTEMS**

CUADRO DE VALIDACIÓN DE ITEMS

**Titulo: "PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA LAS CONTRALORIAS DE LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO CARABOBO"**

<b>N° ITEM</b>	<b>Se Ajusta al Objetivo</b>	<b>Medianamente se ajusta al objetivo</b>	<b>Poco se ajusta al Objetivo</b>	<b>No se Ajusta al Objetivo</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Totales				

**ANEXO D**  
**CALCULO DE CONFIABILIDAD**

**RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11
2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11
3	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11
4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11
5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11
6	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	10
7	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	10
8	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	10
9	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	10
10	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	10
11	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	08
12	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	08
Si=1	20	20	20	20	0	0	20	20	20	5	20	10	175
No=0	0	0	0	0	20	20	0	0	0	15	0	10	140
Mues	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
p	0. 2	0.2	0. 2	0. 2	0	0	0.2	0. 2	0. 2	0.05	0. 2	0	0.23
q	0	0	0	0	0. 2	0. 2	0	0	0	0.15	0	0.2	0.15
pq	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.007 5	0	0	0,000056

Fuente: Pérez (2013)

$$r = [n / n-1] * [Vt - \sum PQ / Vt]$$

$$r = 0,81$$