

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA UNIDAD DE
CONTROL INTERNO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

Trabajo presentado como Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster
Scientiarum mención Gerencia General

Autor: López Luisa Adelina

Cumaná, junio 2008



PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA UNIDAD DE
CONTROL INTERNO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente jurado
examinador

Tutor Académico

Jurado Principal

Jurado Principal

Cumaná, junio 2008

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA UNIDAD DE
CONTROL INTERNO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

Trabajo presentado como Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster
Scientiarum mención Gerencia General

Autor: Luisa Adelina López
Tutor Académico: Msc. Freddy Salazar

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito la elaboración de una propuesta para proporcionar a la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente, herramientas que le permitan ejercer su función fiscalizadora acorde con la importancia de la responsabilidad que le han conferido, como lo es opinar sobre los resultados de la gestión universitaria. El estudio se fundamentó en una investigación de campo tipo descriptivo recabada directamente de fuentes primarias y documental como apoyo teórico. Se encuadra en un proyecto factible que se apoya en un modelo operativo funcional, para resolver la situación que se presenta en la Unidad de Control. Se sustentó en un estudio técnico que garantiza la viabilidad de la propuesta. El diseño se efectuó una vez que fue determinada la necesidad del plan propuesto. Se seleccionó una muestra de veinticuatro (24) funcionarios. La técnica de recolección de datos fue la aplicación de cuestionario autoadministrado y la revisión de planes operativos, Gacetas de la Universidad de Oriente, fuentes legales y normativas internas. El cuestionario aplicado recoge información relacionada con el rechazo o aceptación por parte de los funcionarios ante las políticas de administración de personal, la efectividad en las funciones de control, el estilo de dirección, la identificación con el contexto estratégico, el modelo de estructura organizacional y la cultura organizacional que se practica en la Unidad. Con la información obtenida de la fuente documental se profundizó sobre las debilidades de la función de control. Se utilizó como parte de la observación directa el uso de herramientas como el Diagrama de Pareto y gráficos de barras, los cuales permitieron profundizar sobre las causas que impiden la labor eficiente de control. En base al diagnóstico y la factibilidad encontrada se recomendó la implementación inmediata de la propuesta a fin de dar solución al problema identificado en la investigación.

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, mi guía.

A la memoria de mi padre.

A mi madre y mis hermanos por el apoyo brindado.

A Iván por el estímulo y el esfuerzo compartido.

A mis sobrinas y sobrinos por el apoyo oportuno.

AGRADECIMIENTO

La autora quiere expresar su agradecimiento a todas aquellas personas que facilitaron la realización de esta investigación, muy especialmente:

Al profesor Freddy Salazar, por el interés mostrado y la dedicación prestada en el asesoramiento del presente estudio.

Al Lic. Henry Millán, Jefe de la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente, por haber facilitado el desarrollo de esta investigación.

Al personal de la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente por la colaboración brindada en el suministro de la información para el logro de los objetivos de la investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PÁGINA DE APROBACIÓN.....	ii
RESUMEN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
I.1. Planteamiento del Problema.....	21
I.2. Objetivos de la Investigación.....	31
I.2.1. Objetivos Generales.....	31
I.2.2. Objetivos Específicos.....	32

I.3. Justificación de la Investigación.....	33
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	35
II.1. Antecedentes de la Investigación.....	36
II.2. Bases Teóricas del Problema.....	40
II.3. Bases Legales.....	45
II.4. Conceptualización de Variables.....	48
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	50
III.1. Diseño de la Investigación.....	51
III.1.1. Nivel de la Investigación.....	51
III.1.2. Tipo de Investigación.....	51
III.2. Población y Muestra.....	51
III.2.1. Población.....	51
III.2.2. Muestra.....	52
III.3. Sistema de Variables e Indicadores.....	53
III.4. Técnicas e Instrumentos en la Recolección de Datos.....	55

III.5. Procedimientos de Análisis.....	56
--	----

CAPÍTULO IV: ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD DE CONTROL INTERNO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE..... 57

IV.1. Fundamentos de la Unidad de Control Interno.....	58
--	----

IV.2. Misión.....	58
-------------------	----

IV.3. Visión.....	59
-------------------	----

IV.4. Objetivos.....	59
----------------------	----

IV.5. Estructura.....	59
-----------------------	----

IV.6. Fundamentos Legales.....	60
--------------------------------	----

IV.7. Deberes y Atribuciones.....	62
-----------------------------------	----

IV.8. Recursos Humanos.....	64
-----------------------------	----

IV.9. Funcionamiento.....	65
---------------------------	----

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 72

IV.1.Descripción de la información.....	73
---	----

IV.2. Análisis de los Factores.....	75
IV.2.1. Distribución y Ejecución de Horas-Hombre Disponibles....	75
IV.2.2. Programación y Ejecución de Actividades Fiscales.....	76
IV.2.3.Resultados e Informes de Auditorías.....	78
IV.2.4. Factores que inciden en el desempeño de los funcionarios	79
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA.....	90
V.1. Fundamentación de la Propuesta.....	91
V.2. Objetivos de la Propuesta.....	93
V.3. Descripción de la Propuesta.....	95
V.3.1. Funcionamiento.....	108
V.3.2. Fases de Ejecución.....	111
V.3.3. Beneficiarios.....	122
V.4. Determinación de Recursos Humanos, Técnicos y Financieros.....	123
V.5. Determinación de Costos.....	124

V.6. Factibilidad de la Propuesta.....	124
V.7. Control y Evaluación de la Propuesta.....	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	139
Conclusiones.....	140
Recomendaciones.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	145
ANEXOS.....	149

LISTA DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA POR NÚCLEOS DE LAS HORAS DISPONIBLES Y APLICADAS, 2005 -2006...	75
2	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA POR NÚCLEOS DE LAS ACTUACIONES FISCALES PROGRAMADAS Y EJECUTADAS, 2005 – 2006.....	77
3	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA POR NÚCLEOS DE INFORMES FINALES DE ACTUACIONES FISCALES, 2005 -2006.....	78
4	FRECUENCIA ABSOLUTA DE LA IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL CON LA UNIDAD DE CONTROL.....	80
5	FRECUENCIA ABSOLUTA SOBRE LA COMPATIBILIDAD DE LOS FUNCIONARIOS CON EL PLAN ESTRATÉGICO.....	81
6	FRECUENCIA ABSOLUTA DE LA POSICIÓN DEL PERSONAL ANTE LAS POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	83

7	FRECUENCIA ABSOLUTA DE LA VALORACIÓN QUE HACE EL PERSONAL SOBRE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL.....	85
8	FRECUENCIA ABSOLUTA DEL ENFOQUE APRECIADO POR EL PERSONAL EN EL ESTILO DE DIRECCIÓN QUE SE PRACTICA EN LA UNIDAD DE CONTROL.....	87
9	FRECUENCIA ABSOLUTA DE CÓMO EL PERSONAL EVALÚA LA ESTRUCTURA DE LA UNIDAD.....	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico		Pág.
1	DISTRIBUCIÓN DE HORAS DISPONIBLES Y APLICADAS.....	76
2	ACTUACIONES FISCALES PROGRAMADAS Y EJECUTADAS.....	77
3	RESULTADOS DE INFORMES FISCALES.....	79
4	DESACUERDOS EN LA OBSERVANCIA DE PRINCIPIOS Y VALORES.....	80
5	DESACUERDOS ANTE LA EXISTENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	82
6	DESACUERDOS SOBRE POLÍTICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL.....	84
7	DESACUERDOS EN ACTIVIDADES DE CONTROL..	86
8	DESACUERDOS EN ESTILO DE DIRECCIÓN.....	88

9	DESACUERDOS EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	89
---	--	----

INTRODUCCIÓN

Las exigencias de un Estado cada vez mas eficiente que responda a los requerimientos de la ciudadanía y a los cambios que se generan por efecto de la globalización tanto en el ámbito interno como internacional y con una gestión orientada a los resultados, ha hecho que las Unidades de Control Interno cobren gran relevancia en la evaluación de la gestión pública.

Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) y la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), han mostrado preocupación sobre los asuntos que propendan un eficiente cumplimiento de las funciones de control. En este sentido, sus miembros, entre los que se encuentra la Contraloría General de la República de Venezuela, han suscrito acuerdos de integración en materias que resultan de común interés para ellos, como lo son la seguridad, el medio ambiente, la aplicación de fondos de cooperación internacional, el fraude y la corrupción entre otros, para de esta manera, compartir experiencias y colaboración técnica formulando políticas de cooperación y apoyo internacional.

De modo que, estos organismos consideran como aplicables en el marco de la globalización e integración, las auditorías de control, de gestión y exámenes especiales que se puedan realizar de forma coordinada entre los países miembros, observándose que el plan estratégico presentado por la

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), para el período 2005 – 2010 contempla el desarrollo de normas profesionales eficaces, la formación, asistencia técnica y otras actividades de desarrollo para los profesionales y fomentar el mejoramiento continuo mediante el intercambio de conocimientos.

El Estado Venezolano cuenta con los suficientes instrumentos legales, que le permiten garantizar el cumplimiento de las normas y la eficiencia de sus operaciones y son las Unidades de Control Interno de cada organismo las responsables de verificar que se cumplan los planes al mínimo costo, así como evaluar el impacto que la gestión gubernamental causa en el colectivo.

En este nuevo contexto de la función fiscalizadora, es responsabilidad de las Unidades de Control Interno, no sólo verificar y evaluar la acción gubernamental, su papel crece en importancia en la medida que promuevan el uso eficaz y eficiente de los recursos, contribuyan al mejoramiento de la administración oficial y la reorientación de los proyectos y programas públicos, por eso la importancia que tiene en la gestión de estas unidades, contar con una propuesta que garantice juicios de valor sobre los resultados de la actuación pública.

En este sentido, en las propuestas para mejorar la eficiencia de las unidades de control se deben considerar como factores de éxito, una

programación oportuna y eficiente de las actuaciones; una promoción al mejoramiento continuo de los funcionarios, con programas de capacitación cónsonos con la nueva tendencia integracionista de control y políticas de comunicación que faciliten la interacción con las autoridades responsables de la gestión pública; de esta manera disponer de efectivos programas de trabajo, profesionales capacitados con amplia formación gerencial, conocedores de la institución, con buenas cualidades formativas, técnicas, económico-financieras y capacidad para dirigir, así como resultados satisfactorios en cada actuación.

La Unidad de Auditoría Interna de la Universidad de Oriente con el propósito de enfrentarse a los nuevos retos de control de la gestión pública, cuenta con un Plan Estratégico diseñado para el periodo 2006 – 2009, en el cual no se observan las estrategias a seguir para minimizar los efectos que causan los factores críticos de éxito que impiden alcanzar la visión de contribuir con el logro de una administración eficaz y eficiente. Es así como la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente, interesada en facilitar y apoyar los procesos de gestión de las Autoridades Universitarias, aceptó la propuesta de realizar una investigación sobre todos los aspectos tratados en el Plan Estratégico para el período 2006 - 2009, interesado en poner en práctica propuestas viables que minimicen las variables críticas y permitan coadyuvar en la labor efectiva y eficiente que se espera preste esta dependencia.

De ahí que, la autora aceptó esta responsabilidad y elaboró una propuesta de un plan, que permita a la gerencia tener información sobre la efectividad de la estrategia y estructura actual, en el logro de los objetivos de desempeño y determinar la necesidad de los cambios que requiera la Unidad de Control. De modo que, dirigió la investigación a tres (3) factores; la planificación y ejecución de las actuaciones, la cultura interna de la Unidad de Control y el impacto de los resultados de las actuaciones fiscales, en las decisiones adoptadas por las autoridades universitarias. Así pues, aplicó el análisis a las metas, programación y ejecución de actuaciones fiscales cumplidas en el período 2005 -2006, la identificación de los funcionarios con la Unidad, el nivel de satisfacción del personal en el desempeño de sus funciones, lo adecuado de la organización, la calidad y oportunidad de los resultados de las actuaciones y los efectos de las mismas en las decisiones del sector universitario.

Por lo tanto, la información fue recolectada a través de la revisión de documentos que evidencian la planificación, ejecución y resultados de las diferentes actuaciones para el período antes señalado, también se utilizó un cuestionario autoadministrado que fue aplicado a veinticuatro (24) funcionarios que prestan servicios en el Rectorado y Núcleos de Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta y Sucre, los cuales constituyen la totalidad del

universo de profesionales que están adscritos y laboran en la Unidad de Control Interno del Universidad de Oriente.

De manera que, a través de los resultados de esta revisión y cuestionario se determinó las debilidades y fortalezas en la planificación y ejecución de las funciones de control y evaluación; el nivel de identificación de los funcionarios para con la organización, la satisfacción en el desempeño de sus funciones y el comportamiento de la dirección ante los resultados obtenidos por la Unidad.

En el presente trabajo se recoge justamente los resultados obtenidos en esta investigación, de modo que, luego de referir la naturaleza del estudio realizado (Capítulo I), detallar los planteamientos teóricos que lo sustentaron (Capítulo II) y los aspectos metodológicos utilizados (Capítulo III), se presenta la descripción de la Unidad de Control en estudio (Capítulo IV), se muestra el análisis e interpretación de la información recolectada (Capítulo V) y se plantea la propuesta que la autora consideró conveniente (Capítulo VI).

Es importante destacar la satisfacción de la autora por haber realizado esta investigación, por cuanto, su puesta en práctica va a contribuir en que la Unidad de Control Interno logre un importante posicionamiento en las tomas de decisiones de las autoridades universitarias, preocupación que ha compartido como funcionaria de la misma al ser testigo activo de la forma como ha venido decayendo la presencia de esta Unidad en el ámbito universitario.

CAPITULO I
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I.1. Planteamiento del Problema

El control es una de las cuatro funciones que desarrolla el gerente en la organización y consiste en monitorear y evaluar las actividades y resultados obtenidos, con el fin de implementar los correctivos necesarios que permitan el logro eficiente de los objetivos planteados, ubicándose en mayor o menor grado en todas las fases de la acción organizacional. (Chiavenato, 2002).

En el sector público, cuando este control se realiza a nivel institucional, se habla de fiscalización; es ejercido por vía jerárquica y tiene como finalidad garantizar el cumplimiento de las normas y la eficiencia de las operaciones del Estado, función que es desempeñada por la Unidad de Control Interno de cada Organismo.

También corresponde a la Unidad de Control, efectuar las evaluaciones de cumplimiento y resultados de la gestión pública, que a diferencia de la fiscalización no debe ser considerada una acción de control, toda vez, que éstas tienen como finalidad generar información, conocimiento y aprendizaje que inciden en la toma de decisiones, oportuna y pertinente, en función de los resultados e impactos que generen en los grupos sociales beneficiados.

Así pues, la evaluación de cumplimiento permite generar conclusiones y recomendaciones para futuros programas sociales, para la política social del

Estado y con la evaluación de resultados e impacto, conocer si un programa generó cambios en las condiciones de vida de la población beneficiada.

Pues bien, un elemento que ha contribuido a dar una nueva concepción al control fiscal, lo constituye el fenómeno histórico de la globalización, que aún cuando existen discrepancias entre detractores y defensores, éste es un proceso que no se puede ignorar tanto para las empresas como para las personas y los gobiernos. En este sentido, el Estado debe cumplir el importante rol que le toca asumir, adoptando las políticas que le corresponden de modo que contribuya al crecimiento equitativo en materia económica, laboral y financiera acorde con la situación actual y sus desafíos y que permitan contrarrestar sus posibles efectos negativos.

Los procesos de globalización e integración traen nuevas exigencias al Estado, con el traslado de actividades tradicionalmente de su competencia a la iniciativa privada, haciéndose necesario que se incorpore más eficiencia, calidad, oportunidad, transparencia en la gestión. También exige este proceso mejor calidad en la información, por lo que los informes que entreguen los entes fiscales deben ser claros, concisos y precisos en cuanto a sus evaluaciones, conclusiones y recomendaciones.

En este sentido, organismos como Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades

Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), responsables del control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos y de las operaciones relativas a los mismos, tienen como objetivo garantizar que los bienes públicos sean invertidos de la manera más eficiente posible, en proyectos, obras y servicios que sean realmente para el servicio de la nueva ciudadanía globalizada.

Dentro de este contexto, la EFS andina con el auspicio del Banco Mundial se reunió el 22 de marzo del 2007 en la ciudad de Caracas, con el fin de intercambiar las mejores prácticas de la auditoría entre los miembros de las OLACEFS. En la misma expresaron que la capacitación y entrenamiento de los funcionarios, así como la autonomía e independencia de las EFS son factores del éxito en la gestión de los organismos de control. Al respecto el Contralor venezolano acotó:

Es una preocupación constante de las EFS mejorar los procesos que propendan un eficiente cumplimiento de las funciones de control, para lo cual es fundamental la creación y mantenimiento de un sistema de indicadores de calidad, que permita la ejecución de programas permanentes de entrenamiento, el intercambio de tecnología y la formación de equipos multidisciplinarios.

Para la EFS de Chile, la nueva forma de control debe anticiparse a los hechos, prever lo que va a ocurrir, determinar las fallas que puedan producirse

y conocer donde están las debilidades, con el fin de definir los procedimientos que se deben aplicar para conseguir un eficaz y eficiente control fiscal.

La Legislación Venezolana, con el fin de garantizar la legalidad y transparencia en el uso de los recursos del Estado, otorga jerarquía a la función de control, cuando acredita a la Contraloría General de la República, miembro del Poder Ciudadano, como garante de la buena gestión, legalidad y uso del patrimonio público. Al respecto, el artículo N° 287 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial N° 5.453 de fecha 24 de marzo de 2003, señala:

La Contraloría General de la República es el órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa, y orienta su actuación a las funciones de inspección de los organismos y entidades sujetas a su control.

De igual manera, la Carta Magna asigna facultades al Órgano de Control, para evaluar el cumplimiento y resultados de la gestión pública, cuando expresa en el numeral 5 del artículo N° 289, que 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.

Con el nuevo enfoque constitucional que se plantea a la función de control, éste pasa a ser de una fiscalización que se centraba en todos los aspectos de cumplimiento legal y responsabilidad financiera, a proporcionar una base para mejorar la administración pública a través del control de gestión y la evaluación de cumplimiento y resultados; alcance que es ampliado con la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en la Gaceta Oficial N° 37.347, de fecha 17 de diciembre del año 2001, en cuyo Artículo N° 2 contempla:

La Contraloría General de la República, en los términos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de esta Ley, es un Órgano del Poder Ciudadano, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientaran a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

La Contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de organismos y entidades sujetos a su control.

En esta misma Ley, se constituye el Sistema Nacional de Control Fiscal, del cual forma parte la Contraloría General de la República conjuntamente con los demás órganos de control de los entes centralizado y descentralizado del país, la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, las máximas autoridades de los organismos del sector público y ciudadanos que participan

en la función de control público; integrado además por estructuras, recursos y procesos que permiten unificar los sistemas y procedimientos de control, en garantía al buen funcionamiento de la Administración Pública.

También se aprobó una serie de instrumentos legales que van a facilitar a la Contraloría General de la República, el compromiso de fiscalizar, entre los que se encuentra el Reglamento Sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública, contenida en la Gaceta Oficial N° 37783 del 25 de septiembre de 2003, donde se instituyen una serie de disposiciones relativas a la organización del control interno, como complemento de las ya existentes Normas Generales de Control Interno, publicada en la Gaceta Oficial N° 36.229 del 17 de junio de 1997.

Este Reglamento expresa en el artículo N° 22, la obligatoriedad que tienen todos los entes del sector público de crear una Unidad de Auditoría Interna, y en el artículo N° 23, para garantizar la independencia, objetividad e imparcialidad de las actuaciones de estas unidades, las sitúa como dependientes del máximo nivel jerárquico en la estructura organizativa, de manera que, el personal, actividades y funciones estarán desvinculadas de las operaciones sujetas a su control.

En cuanto a la capacidad de las Unidades de Control, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, establece en el artículo N° 41:

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

Con el nuevo enfoque de Control de Estado, la Unidad de Control Interno juega un papel muy importante en la calidad de la administración pública, pues es responsable de opinar sobre el cumplimiento y resultados de los planes, así como del impacto de la gestión en la sociedad, lo que hace necesario que se le provea de recursos necesarios para su funcionamiento.

De manera que, la Unidad de Control Interno demanda de herramientas básicas adecuadas que le permitan direccionar la acción de control hacia aquellas áreas de la administración que requieran ser evaluadas, en función del logro de resultados globales, tanto en términos de metas y objetivos como de calidad y oportunidad en los resultados; que cuente con una supervisión inductiva, abierta al diálogo y al trabajo en equipo, sin prejuicios profesionales, con capacidad comunicacional, que transmita experiencia, exija calidad y que sirva de apoyo, con expertos que se dediquen al análisis de circunstancias bajo las cuales se tomaron ciertas decisiones o se desarrollaron las operaciones, de modo que puedan eximir la responsabilidad de la gerencia, por

situaciones donde se den resultados negativos aun cuando esta actuó con lógica y utilizó en forma efectiva los recursos disponibles en su gestión.

También es necesario que el funcionario de la Unidad de Control esté capacitado en el sentido de que maneje las herramientas adecuadas para abordar el estudio detallado de la organización, que le permita distinguir las diferentes variables que existan de una unidad a otra, y cómo aplicar procedimientos adecuados que originen recomendaciones específicas, que garanticen su observancia por la administración del ente objeto de control, provocando de esta manera su satisfacción tanto profesional, como de ciudadano.

En lo que respecta a la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente, el trabajo continúa desarrollándose en función a la evaluación del control interno y la verificación del cumplimiento de la normativa legal, con lo que generan importantes observaciones, pero debido a la presentación extemporánea de los mismos, rara vez son consideradas por las autoridades universitarias. Los informes que se generan no observan los parámetros para formular una observación o hallazgo, como son. La condición, el criterio, la causa y el efecto, en consecuencia, no emiten opinión sobre la calidad de la administración ni sobre el impacto causado sobre la comunidad universitaria, de modo que permitan mejorar la institución, la calidad de la información y propiciar la rendición de cuentas.

En revisión efectuada al Plan Estratégico de la Unidad de Control Interno, para el período 2006 – 2009, se observó como factores críticos de éxito, la formación, capacidad técnica y experiencia de los funcionarios y la falta de interés por parte de la gerencia por conocer la normativa que regula su desempeño. De igual forma, en el mismo Plan se reconoce que aún cuando el personal de la Unidad posee una gran capacidad de trabajo, también es cierto que la falta de aptitud profesional y de políticas inherentes al recurso humano, así como la falta de atención oportuna de las autoridades universitarias hacia las recomendaciones del equipo de control, representan entre otras, debilidades importantes que afectan la calidad del servicio.

Sin embargo, a pesar de plantear una estrategia para alcanzar la optimización de sus funciones, no se observa el carácter de prioridad que debe tener lo concerniente al recurso humano, de cuya preparación y capacitación, junto con la autonomía y dependencia va a depender el éxito de la gestión en la Unidad de Control Interno.

De acuerdo con lo antes señalado, esta investigación se orientó a precisar las áreas críticas de la Unidad de Control, en lo que respecta a la planificación y ejecución de las actuaciones fiscales, los programas de capacitación y mejoramiento del personal, el reconocimiento al desempeño, el proceso de evaluación de los funcionarios, políticas aplicadas al manejo de las observaciones que se originan de las actuaciones fiscales, adaptación de la

Unidad a los cambios internos y externos y la efectividad de la comunicación entre supervisor y supervisado y de esta manera, determinar *¿Cuál es la propuesta que se requiere para ser utilizada como herramienta en el mejoramiento y fortalecimiento de la eficiencia en el ejercicio de la función de control?*, además que permita dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Las Actuaciones Fiscales se programan conforme a las Normas Relativas a la Planificación y la Ejecución, contenidas en las Normas Generales de Auditoría de Estado, a las Pautas para Planificar, Ejecutar y Elaborar Informes de las Actuaciones Fiscales emitidas por la Contraloría General de la República y, al Principio de Eficacia señalado bajo el artículo N° 11 del Código de Conducta de los Servidores Públicos?

¿Se preparan los Informes de Auditoría en concordancia con las Normas Relativas al Informe contenidas en las Normas Generales de Auditoría de Estado y las Pautas para Planificar, Ejecutar y Elaborar Informes de las Actuaciones Fiscales emitidas por la Contraloría General de la República?

¿Las observaciones de los informes se presentan bajo las premisas de: Criterio, Condición, Causa y Efecto incluidas en las Pautas para

Planificar, Ejecutar y Elaborar Informes de las Actuaciones Fiscales emitidas por la Contraloría General de la República?

¿La estructura organizacional de la Unidad de Control facilita la identificación de los funcionarios con la institución, los objetivos, metas y plan estratégico?

¿Están los empleados de la Unidad de Control, satisfechos con las políticas aplicadas al personal y el sistema de evaluación de desempeño?

¿Permite el estilo de dirección la participación efectiva del Contralor y funcionarios en la toma de decisiones?

¿Los informes de las Actuaciones Fiscales satisfacen las expectativas de las Autoridades Universitarias?

¿Facilita la estructura organizacional los cambios internos y externos y la adopción de iniciativas?

I.2 Objetivos de la Investigación

I.2.1. Objetivo General

Presentar una propuesta para la Unidad de Control Interno de la

Universidad de Oriente, en el período comprendido entre los años 2008 -2011 para ser utilizada como herramienta en el mejoramiento y fortalecimiento del ejercicio de la función de control.

I.2.2. Objetivos Específicos

Determinar el procedimiento que se sigue en la elaboración de la programación de las Actuaciones Fiscales.

Establecer las normas para la preparación de los informes que se originan de las Actuaciones Fiscales.

Evaluar las técnicas que se aplican en la redacción de las observaciones que se originan de las Actuaciones Fiscales.

Comprobar el acatamiento por parte del personal, de los Valores y Principios que regulan el funcionamiento de la Unidad de Control y el nivel de cumplimiento del plan estratégico para el período 2006 – 2009.

Analizar el grado de satisfacción del personal con respecto a su desempeño y al sistema de evaluación de los mismos.

Estudiar la participación del personal en las actividades dirigidas a desarrollar la Unidad de Control.

Examinar las Actuaciones Fiscales, consideradas por el Consejo Universitario, en función de las recomendaciones generadas en los informes de auditoría.

Relacionar cambios externos e internos con las medidas adoptadas por el personal para favorecer el logro de objetivos.

I.3. Justificación de la Investigación

Actualmente el papel a desempeñar por las Unidades de Control Interno ha tomado gran importancia, ya que al pasar éstas a ser garantes en el cometido de los organismos públicos, se incluyó entre sus competencias evaluar el cumplimiento y resultados de los planes y acciones administrativas, así como la calidad e impacto de esas gestiones, por consiguiente requieren asumir planes estratégicos como herramientas que guíen el proceso de control y evaluación, estar dotadas de un recurso humano altamente calificado y contar con las condiciones necesarias para prestar un servicio de calidad.

La investigación esta dirigida a determinar el nivel de trabajo de la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente , con el fin de proponer directrices y objetivos estratégicos que sirvan de instrumentos para optimizar su desempeño en los próximos años, pues se hace imprescindible disponer de planes factibles, de un recurso humano altamente capacitado y un ambiente organizacional, que garantice la evaluación adecuada de la gestión universitaria

conforme al contenido de los artículos N° 40 y 41 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

Con este trabajo se proyectará a otras unidades similares del sector universitario, la labor desempeñada por la Unidad de Control, en el logro de una gestión de calidad de la Universidad de Oriente.

Con los correctivos que aporte la investigación se mejorará la calidad del servicio de evaluación, incidiendo favorablemente en la captación de atención por parte de las autoridades universitarias y, su disposición a efectuar correctivos en los diferentes procesos de administración, que permitan un impacto favorable en los resultados de los planes propuestos, no sólo hacia el sector universitario, sino también del resto de la colectividad.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes de la Investigación

Constituye el objetivo principal del plan propuesto mejorar y fortalecer la eficiencia en el ejercicio de la función de control y evaluación de la gestión universitaria. De modo que, la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente debe garantizar la calidad y eficiencia en la ejecución de los programas de trabajo, la correcta observancia de las herramientas legales y la eficiencia en el desempeño del personal.

En este sentido, es necesario señalar algunos trabajos de investigación relacionados con planes dirigidos a mejorar la eficiencia de las Unidades de Control en organismos oficiales, en procura de la excelencia en la evaluación de la gestión institucional.

Partiendo de esta premisa, el trabajo presentado por Luís Jacobo Morillo Castro (1997) titulado “Evaluación del Sistema de Control de los Informes de Auditoría Implantado por la C.A. Energía Eléctrica de Barquisimeto y Propuesta de un Modelo de Seguimiento”. Este trabajo tuvo como propósito realizar un diagnóstico en cuanto la aplicación del control interno a los informes de Auditoría Interna y emplear posteriormente un modelo de seguimiento con el fin de minimizar la recurrencia de desviaciones en revisiones posteriores en una misma área. El presente trabajo, se realizó a través de una investigación de campo y documental, donde se aplicó una entrevista estructural a la totalidad

de los empleados de la Contraloría y la observación simple. Los resultados obtenidos reflejan ausencia de un seguimiento sistemático a los informes de Auditoría Interna.

Otro trabajo importante por destacar, es el desarrollado por Miraima Yaliseth Duran Canelón denominado “Sistema de Control Administrativo en la Unidad de Contraloría Interna del Instituto de Vialidad y Transporte del Estado Portuguesa (INVITRAP)”. El propósito de este trabajo de grado fue proponer un Sistema de Control Administrativo en la Unidad de Contraloría Interna del INVITRAP. El estudio se fundamentó bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en la investigación de campo de tipo descriptiva. La población estuvo conformada por nueve (9) empleados adscritos a la Unidad de Contraloría Interna de INVITRAP, también considerada como muestra en la investigación. Para recabar la información se utilizó como técnica un cuestionario de nueve (9) preguntas con respuestas dicotómicas, a través de cuyo análisis pudo detectarse la necesidad de un Sistema de Control Administrativo en la Unidad de Control Interno, que le permita alcanzar los objetivos trazados.

También se puede señalar trabajo de grado realizado por Belkis Valero A. y Nancy del Valle Aguilar Andara (2002) titulado “Propuesta para mejorar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones establecidas en los informes de auditoría interna de la Corporación de los Andes Dirección Trujillo”. El propósito fundamental de la investigación fue estudiar el estado de avance

de las recomendaciones propuestas y el cumplimiento de las observaciones contenidas en los informes de auditoría. Se utilizó como unidades de análisis, los informes de auditoría emitidos por Corpoandes Trujillo y los datos se recolectaron aplicando la técnica de observación y análisis. Con la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas, se constató la información obtenida en el análisis. A través del estudio realizado pudo detectarse que el Departamento de Administración de la Corporación de los Andes, cuenta con un personal capacitado para el desarrollo del control interno, que cumple y apoya medianamente el control interno y la auditoría, sin tomar en cuenta la importancia en los resultados que arrojan dichos informes.

Las investigaciones citadas son de mucho valor por cuanto resaltan la importancia que tienen los informes de auditoría y el seguimiento posterior para minimizar las posibles desviaciones que surjan en el ejercicio de la administración pública y la necesidad de implantar un sistema de control en la Unidad de Control Interno.

En cuanto a trabajos de investigación donde se trataran problemas con respecto a la planificación efectiva de las actuaciones fiscales y la motivación al recurso humano, no se localizó estudios que pudieran contribuir con aportes importantes a la autora del presente trabajo, sin embargo, constituyó un elemento fundamental para el plan propuesto, las acciones tomadas por la Contraloría General de la República en el año 2002, cuando es publicado el

Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

En esta oportunidad, constituyó una actividad especial lo relacionado con la transferencia de las cauciones a las Unidades de Auditoría Interna, constituyéndose éstas en los órganos competentes para conocer lo relativo a la materia de cauciones. La Contraloría General de la República conciente de la importancia del éxito del traspaso, aprovechó la experiencia del personal del organismo y emprendió las acciones tendentes a determinar y corregir las debilidades normativas y operativas del proceso para esa oportunidad. Estas actividades permitieron conformar un proceso mejorado y actualizado con bondades suficientes para lograr en breve tiempo, eficacia y efectividad en el ejercicio de esas funciones. La población estuvo conformada por 166 organismos de la Administración Pública Nacional. Se desarrollaron actividades orientadas a la capacitación y adiestramiento del personal que asumió el proceso.

Para mejorar la gestión administrativa en otras áreas, la Contraloría General de la República, desarrolló acciones como: 44 actividades de capacitación con la participación de 295 trabajadores, se entregaron reconocimientos "Merito al Trabajo"; se ejecutaron actividades de recreación indispensables para el bienestar y desarrollo integral de los seres humanos; se desarrollaron actividades de asesoría y estudios técnicos orientados al

desarrollo y actualización del Sistema de Control Interno, se evaluaron y actualizaron Manuales de Normas y Procedimientos; se contactó entidades fiscalizadoras superiores, para mejorar el desempeño y actualizar la práctica de fiscalización.

II.2. Bases Teóricas del Problema

El marco teórico de la investigación se fundamenta en la planificación estratégica, que según Serna Gómez (2003), constituye el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización procesan y analizan información, con el fin de evaluar situaciones presentes y decidir sobre el direccionamiento futuro de la organización.

Por otra parte Thompson/Strickland. Administración Estratégica (2003) la define como:

Es el documento escrito donde se describe la situación de la organización y se delinea el rumbo a seguir, los objetivos de desempeño, tanto a corto como a largo plazo, las medidas competitivas y la dirección interna de la acción a seguir para lograr los propósitos.

Las dependencias públicas tienen la ventaja ante la empresa privada, de tener la capacidad para implementar un adecuado control estratégico sin incurrir en costos elevados, en razón de que éste se ejerce a través de sistemas de leyes, reglamentos y normas que dirigen las acciones y comportamientos de los

funcionarios. Ahora bien, si estas reglamentaciones se cumplen, resulta fácil pronosticar los resultados de las metas y estandarizar la forma de cómo lograrlas.

Sin embargo, la práctica nos dice que el control burocrático por sí sólo no es suficiente para lograr las metas de una institución; éste también requiere de los valores y principios que los funcionarios comparten en la organización para desarrollar sus funciones. De modo que, cuando el control se fundamenta en la cultura organizacional, se hace más efectivo ya que en la medida que los funcionarios interiorizan los valores, estos son cumplidos espontáneamente sin pensar en ellos, lográndose un mayor compromiso con las metas de la organización. No obstante, ante el riesgo de indolencia que puede generar la cultura organizacional, ésta debe ser reforzada por controles de rendimiento.

También es necesario que ante los cambios externos que puedan afectar la organización, contar con un equipo gerencial que preste atención a la planeación, que motive al personal a lograr el éxito para que hagan lo mejor, que implante una atmósfera ideal de comportamiento, que proporcione al empleado la libertad de tomar decisiones.

Una vez conocido, el tipo de control que más se adecua a la administración pública, es necesario señalar cuales son los pasos que ha de

seguir la gerencia para administrar estratégicamente cualquier unidad de la administración, en este sentido podemos señalar cinco pasos:

1. Desarrollar la Visión y Misión de la unidad u organización, definiendo la dirección que se ha de seguir a largo plazo (visión), el plan a desarrollar previo estudio detallado sobre la situación actual y la manera de cómo llevarlo a cabo en los próximos años (misión).
2. Establecer los objetivos, convirtiendo la visión y misión estratégica en indicadores de desempeño que permitan evaluar los resultados y logros que se deseen alcanzar.
3. Crear la estrategia, para lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia de una manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el desempeño e iniciar los correctivos en la visión, objetivos, estrategia, de acuerdo con los resultados, las condiciones cambiantes y las nuevas ideas u oportunidades.

Declarada la misión de la organización y definido hacia donde se dirige y que valores guiarán sus acciones, la gerencia procede a especificar cual es la directriz estratégica a seguir para lograr cumplir con la misión y alcanzar la

visión deseada, mediante el establecimiento de los objetivos y las estrategias a alcanzar. De la elasticidad de los objetivos de desempeño, el esfuerzo disciplinado de los funcionarios y la evaluación del éxito o fracaso, va a depender en gran parte el éxito de las organizaciones.

Por eso es necesario que en cada unidad de una organización se determinen objetivos de desempeño concretos y mensurables y se responsabilice a cada gerente de área o unidad, de modo que contribuyan de manera significativa al logro de los objetivos generales de la organización.

En consecuencia, al momento de definir los objetivos en la organización, es necesario tomar en cuenta que estos deben:

1. Identificarse con los propósitos y misiones básicas.
2. Ser expresados en términos concretos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, etc.
3. Posibles de lograr.
4. Aceptados por las personas dentro de la organización.
5. Posible de modificar, cuando surjan contingencias inesperadas.
6. Deben ser específicos.
7. Ser formulados en palabras sencillas y comprensibles.

8. De obligatorio cumplimiento.

Si los objetivos son los fines, los medios son las estrategias, de modo que los gerentes analizan de forma crítica como lograr los resultados, tomando en cuenta los diferentes elementos que conforman su entorno, y de acuerdo con su campo de acción, buscan alcanzar los objetivos organizacionales globales o los objetivos de una unidad o departamento en particular, aprovechando oportunidades para hacer nuevas cosas o para hacer las cosas existentes de nuevas formas. (1)

De manera que, la puesta en práctica de las estrategias va a requerir de la capacidad de los gerentes para desarrollar las habilidades de la organización, ejecutándolas eficientemente y tratando de producir buenos resultados, mediante la evaluación del desempeño, revisando los progresos y buscando constantemente las formas de mejorar.

En este sentido, para el sector público, La Ley Orgánica de la Contraloría General, también proporciona las herramientas a utilizar en el proceso de evaluación de la gestión pública, al señalar en los artículos N^o 35, 36 y 37 la obligatoriedad que tiene cada organismo en implementar dentro del sistema de control interno, indicadores de gestión y rendimiento y demás instrumentos de control que permitan lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

(1) Thompson/Strickland; Op.cit., Pág.11

II.3. Bases Legales

El plan propuesto a la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente, se sustenta legalmente en la siguiente normativa:

- Constitución Bolivariana de Venezuela (2000); artículo 289, numeral 5 donde se establece la responsabilidad de la Contraloría General de la República para ejercer el control de gestión y la evaluación del cumplimiento y resultados de las decisiones adoptadas por las entidades de carácter público, sujetas a control por parte del Estado y el artículo 299, donde incorpora la planificación estratégica como garantía del desarrollo armónico de la economía nacional.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2002); artículo 9, 26, 33 y 41, en los cuales se contempla las instituciones públicas sujetas a la fiscalización de la Contraloría General de la República y de los Órganos que integran el Sistema Nacional de Control Fiscal, las funciones a cumplir para garantizar el cumplimiento de la misión, objetivos y metas del ente controlado y los procesos a seguir para cumplir dentro del ámbito de su competencia y de esta manera lograr los objetivos de control de la gestión pública.

- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (1996).
- Resolución Número 01-00-00-015 de la Contraloría General de la República (1997), donde señala los estándares mínimos que deben ser observados por las entidades responsables de evaluar los sistemas y mecanismos del control interno.
- Resolución Número 01-00-00-016 de la Contraloría General de la República (1997), relacionada con las normas que regulan las labores de auditoría de Estado.
- Resolución Número 01-00-00-017 de la Contraloría General de la República (1997), donde se regula el funcionamiento coordinado de las actividades de control.
- Reglamento Sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública (2003), con el cual se regula la organización de las Unidades de Control Interno de la Administración Pública.
- Manual de Normas de Control Interno sobre un Modelo Genérico de la Administración Central y Descentralizada Funcionalmente (2005), que contienen las normas mínimas de control interno que deben ser

adoptadas por los funcionarios responsables del manejo y control de los recursos del Estado.

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2003); que habla sobre la coordinación que debe existir entre el sistema de control interno del organismo y el sistema de control externo a cargo de la Contraloría General de la República.
- Con esta reglamentación el Estado Venezolano garantiza, que:
- Las Unidades de Control cumplan con las exigencias de calidad, requeridas para ejercer la fiscalización de ingresos, gastos y bienes públicos.
- Se apliquen oportunamente los correctivos necesarios en el logro de los objetivos y en el plazo estipulado, por las entidades de control.
- Se evalúe pertinentemente la calidad e impacto de la gestión cumplida por las instituciones.
- Se cuente con un marco técnico normativo para el análisis y evaluación de la gestión pública.

- Las funciones de control se logren bajo lineamientos de mayor economía, eficacia, eficiencia y sujeción al ordenamiento jurídico.

II.4. Conceptualización de Variables

Horas Hombre Disponibles: Se refiere al tiempo requerido para la producción de un bien o servicio.

Actuaciones Fiscales: Trata sobre las actividades de control que se desarrollan para verificar y evaluar el cumplimiento de la serie de normas y regulaciones sobre las cuales descansa la administración pública.

Informes de Auditorías: Es el documento que emite un auditor como resultado final de su examen y/o evaluación, en el cual se incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones y recomendaciones para mejorar debilidades en cuanto a políticas, procedimientos y cumplimiento de actividades.

Principios y Valores: Representan la serie de criterios orientadores de la conducta humana que regulan al individuo en la sociedad (hogar, sitio de trabajo, ambiente social, religioso y político).

Contexto Estratégico: Se refiere al conjunto de circunstancias internas y externas, que pueden afectar a una institución con relación al cumplimiento de

sus objetivos. Determina la relación de la entidad con el entorno, tomando en cuenta su funcionamiento, misión, aspectos operativos, financieros, legales, la organización y la percepción de agentes externos, interesados en su gestión.

Recursos Humanos: Son las personas que componen una organización y constituyen la parte más importante por cuanto de su desempeño va a depender, el éxito o fracaso de la institución. La gerencia encargada de esta área, debe brindar el mayor apoyo al personal estableciendo niveles de satisfacción, en la tarea de lograr sus objetivos.

Actividades de Control: Trata sobre los procedimientos que contribuyen en garantizar que las políticas de la dirección se llevan a cabo; son ejecutadas en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de gestión. Contribuyen a dar confiabilidad a la información financiera y garantizar el cumplimiento de las normas.

Estilo de Dirección: Es el elemento de control que adopta el nivel directivo para orientar sus acciones en procura del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Estructura Organizacional: Se refiere a la forma como se divide, agrupa y coordina formalmente las tareas en el trabajo.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

III.1. Diseño de la Investigación

III.1.1. Nivel de la investigación

La presente investigación tiene carácter descriptivo y a través de ella se pretende establecer las posibles relaciones de las variables eficacia, eficiencia y cobertura de la gestión administrativa de la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente con el rendimiento y nivel de satisfacción del personal y efectividad en las actuaciones.

III.1.2. Tipo de Investigación

La propuesta se apoya en una investigación de campo, en vista de que información importante fue recabada directamente de fuentes primarias y documental como apoyo teórico, mediante la crítica e interpretación de datos que otros investigadores han aportado a la temática tratada.

III.2. Población y Muestra

III.2.1. Población

Para valorar el nivel de efectividad de las actuaciones y considerando que el plan estratégico comprende el período 2006 – 2009, la autora consideró prudente analizar el período anterior a la ejecución del plan y el correspondiente al primer año ejecutado, así como las decisiones del Consejo Universitario para

los mismos períodos.

Para determinar el rendimiento y nivel de satisfacción del personal se tomó el Universo constituido por veintiséis (26) profesionales del área de control que para el momento de la investigación prestan servicios en las seis (6) Unidades de Control Interno de la Universidad de Oriente distribuidas en los Núcleos de Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, Sucre y Rectorado.

III.2.2. Muestra:

- Planes operativos planificados y ejecutados durante los ejercicios fiscales 2005 y 2006.
- Gaceta Oficiales de la Universidad de Oriente, correspondiente a los años 2005 y 2006.
- Personal de la Unidad de Control:

El tamaño de la muestra se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + n' / N}$$

Donde:

N = Tamaño del Universo (26 funcionarios)

$$n' = \frac{S^2}{d^2}$$

$$S^2 = p(1 - p)$$

p = Nivel de confianza (90%)

$$d^2 = (Se)^2$$

(Se) = Error estándar (0,015)

Realizado los cálculos de la fórmula, la muestra resultó conformada por veinticuatro (24) funcionarios, los cuales fueron seleccionados del total de la población mediante el azar simple, tomando como referencia, la nómina del personal que presta servicios en las Unidades de Control Interno del Rectorado y Núcleos que conforman la Universidad de Oriente.

III.3. Sistema de Variables e Indicadores:

Indicadores de Eficacia: Se refiere al logro de los resultados propuestos e indica si se hizo lo que se debía hacer.

Fórmula: $R_{(t)} = [\Sigma(AR)/AP] \times 100$

$R_{(t)}$ = Rendimiento del período

$\Sigma(AR)$ = Actividades realizadas en el período

AP = Actividades programadas

Indicadores de Eficiencia: Miden el rendimiento de los recursos utilizados en el desarrollo de las actividades o proceso y se concentra en el como se hizo. Tiene que ver con la productividad.

Fórmula: $R_{(R)} = [\Sigma(RU)/RP] \times 100$

$R_{(R)}$ = Rendimiento de recursos

$\Sigma(RU)$ = Recursos utilizados

RP = Recursos programados

Indicador de Cobertura: Se refiere alcance de un programa o sistema respecto a cierta población objetivo y se refiere a la satisfacción de la población hacia donde se dirige el servicio.

Fórmula: $R_{(p)} = [\Sigma(PA)/RP] \times 100$

$R_{(p)}$ = Rendimiento poblacional

$\Sigma(PA)$ = Población atendida

RP = Población programados

III.4. Técnicas e instrumentos en la recolección de datos

Para la obtención de la información se aplicaron las siguientes técnicas:

- Revisión de planes operativos y ejecutados de los ejercicios fiscales de los años 2005 y 2006, con lo que se determinó el nivel de efectividad en la programación de la actividad fiscalizadora.
- Revisión de las Gacetas Oficiales emitidas por la Universidad de Oriente durante los años 2005 y 2006, con lo cual se observó el grado de consideración de las autoridades rectorales hacia los resultados de las actuaciones de la Unidad de Control.
- Cuestionario autoadministrado, que fue llenado por cada uno de los encuestados sin la participación del investigador, para averiguar el nivel de identificación de los funcionarios con la Unidad de Control, el grado de satisfacción en el desempeño de sus funciones y con el estilo de dirección aplicado.
- Revisión de fuentes legales y normativas internas para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Unidad, dentro de la estructura administrativa y la cultura organizacional que rige la actividad de control.

III.5. Procedimiento de Análisis

Se procedió a realizar el análisis de los datos recabados aplicando técnicas de Gráfico de Barras en lo relacionado al uso de tiempo disponible, ejecución de tareas e incidencias ante al Consejo Universitario, para lo cual se agrupó la información recabada en valores absolutos, comparando por cada año lo programado con lo ejecutado; para evaluar los factores que inciden en el desempeño de los funcionarios, se utilizó el Diagrama de Pareto, en este sentido se convirtió cada uno de los defectos de cada actividad en porcentajes y se ordenaron en términos de frecuencia de ocurrencia de mayor a menor. Finalmente se elaboró un diagrama de barras verticales, donde la altura representa la frecuencia de cada defecto, que a criterio de los funcionarios no permiten lograr un desempeño eficiente.

CAPÍTULO IV
ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD DE CONTROL INTERNO
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

IV.1. Fundamento de la Unidad de Control Interno

La Contraloría Interna de la Universidad de Oriente estuvo adscrita a la Oficina Coordinadora de las Contralorías Internas (OCOCI), hasta el 31 de diciembre de 1995, la cual era una Oficina Técnica del Consejo Nacional de Universidades. Como consecuencia de la promulgación de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República publicada en la Gaceta Oficial N° 5.017 (Extraordinario) de fecha 13 de diciembre de 1995, las Contralorías debieron reestructurarse y pasaron a formar parte de las Universidades a que estaban adscritas. En el caso de la Universidad de Oriente, esta transferencia se realiza a partir del 1º enero de 1998, cuando se llega a un acuerdo con la OCOCI y se trasfiere el personal que allí laboraba. Posteriormente, el 17 de marzo del año 1999 se adscribe al Consejo Universitario, según Resolución CU N° 003/1999.

IV.2. Misión

Controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes de la Universidad de Oriente, así como el cumplimiento de los planes, programas y metas, con el mayor grado de independencia, de conformidad con lo establecido en las leyes y reglamentos que rigen la materia.

IV.3. Visión

Consolidarse como una unidad enmarcada dentro de valores éticos, jurídicos y morales para el ejercicio de las actividades de auditoría y control que contribuirán al logro de una administración eficaz, eficiente, acorde con la jerarquía y la prestancia de la Universidad de Oriente como institución de excelencia en la educación superior.

IV.4. Objetivos

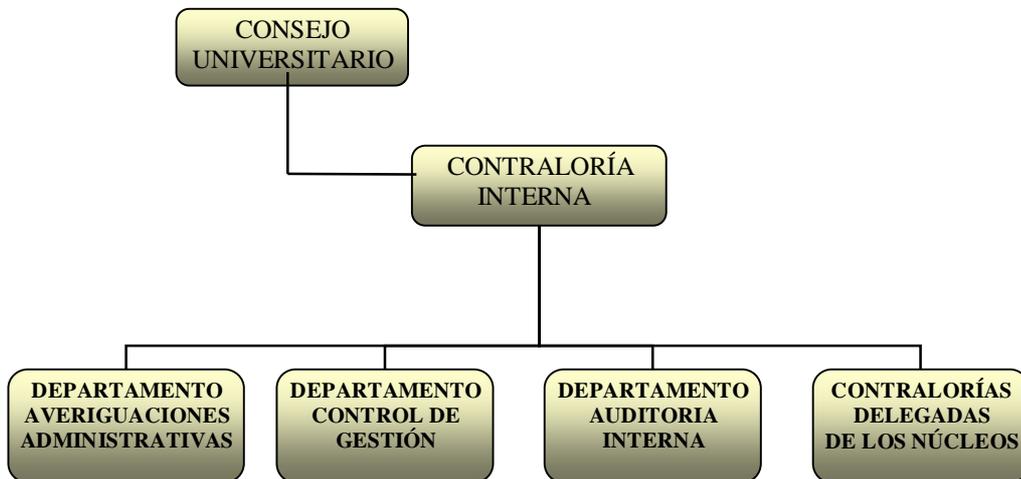
- Evaluar el desarrollo de la gestión universitaria dentro de un ambiente de respeto a los principios de probidad administrativa y pública.
- Promover ante el Consejo Universitario la aprobación y reforma de un sistema de control interno, tendente a incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.

IV.5. Estructura

La Unidad de Control Interno adscrita al Consejo Universitario, se encuentra conformada por el Despacho del Contralor, Departamento de Averiguaciones Administrativas, Departamento de Control de Gestión, Departamento de Auditoría Interna y Contralorías Delgadas que funcionan en los cinco Núcleos que conforman la Universidad de Oriente (Figura N° 1),

conforme lo descrito en el artículo N° 13 del Reglamento de la Unidad de Control vigente.

FIGURA N° 1



IV.6. Fundamentos Legales

El marco legal que rige el funcionamiento de la Unidad de Control Interno está conformado por:

1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
2. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

3. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.
4. Ley Orgánica de Planificación.
5. Ley Contra la Corrupción.
6. Ley Sobre Simplificación de Tramites Administrativos.
7. Ley de Procedimientos Administrativos.
8. Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.
9. Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional.
10. Normas Generales de Auditoría de Estado.
11. Normas Generales de Control Interno
12. Normas para el Funcionamiento Coordinado de los Sistemas de Control Externo e Interno.
13. Manual de Normas de Control Interno sobre un Modelo Genérico de la Administración Central y Descentralizada Funcionalmente.

14. Reglamento de la Contraloría Interna de la Universidad de Oriente.
Reglamentación.
15. Resoluciones y Pautas emitidas por la Contraloría General de la República.

El Reglamento Interno de la Unidad de Control, fue aprobado en Consejo Universitario mediante Resolución CU N° 028/1999 de fecha 03 de agosto de 1999, sin embargo buena parte de su normativa entró en desuso, con la aprobación de la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal publicada en la Gaceta Oficial N° 37.347 de fecha 17 de diciembre del 2001 que introdujo nuevos elementos en la función de control. En consecuencia, actualmente se encuentra en proceso la elaboración de un nuevo Reglamento, acorde con las exigencias legales de control.

IV.7. Deberes y Atribuciones

La Unidad de Control Interno es un órgano auxiliar del Consejo Universitario, que tiene como objetivo ejercer el control de la administración universitaria y en el ejercicio de sus funciones realizará todas las acciones que considere necesarias para que la gestión universitaria se desarrolle según lo establecido en las leyes y normas que sean aplicables. Así mismo, en el

Artículo 12 de ese Reglamento (Ob. Cit.), se establece que esta dependencia tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- 1) Promover ante el Consejo Universitario la aprobación y reforma de un sistema de control interno, tendente a incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, y estimular la creación de un ambiente que incluya la integridad, los valores éticos y la competencia de los servidores universitarios.
- 2) Vigilar el cumplimiento de las normas, procedimientos, técnicas y métodos de control interno implantados por la Contraloría General de la República y el Consejo Universitario.
- 3) Realizar auditorias, inspecciones y fiscalizaciones en las dependencias universitarias, asociaciones, fundaciones y sociedades de cualquier naturaleza y demás personas jurídicas a que se refiere el artículo 1 de este Reglamento.
- 4) Evaluar los resultados de la gestión a los fines de determinar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones y formular las recomendaciones pertinentes.
- 5) Evaluar el sistema de control interno de la Universidad y proponer al Consejo Universitario las recomendaciones para mejorarlo y aumentar la

efectividad y eficiencia de la gestión administrativa.

- 6) Abrir y sustanciar las averiguaciones administrativas que sean de su competencia.
- 7) Remitir los expedientes de averiguaciones administrativas al Consejo Universitario, a fin de que se dicten los autos decisorios de sobreseimiento, absolución o de responsabilidad administrativa, según sea el caso, así como remitir a la Contraloría General de la República los expedientes de averiguaciones administrativas cuya competencia corresponda a la misma.
- 8) Remitir al Ministerio Público los expedientes correspondientes, cuando haya indicios de responsabilidad civil o penal, así como a los tribunales competentes que así lo requieran.
- 9) Cualquier otra que le atribuya el Consejo Universitario.

IV.8. Recursos humanos

En la Unidad de Control Interno prestan servicios treinta y tres (33) funcionarios, de los cuales, veintiséis (26) son profesionales y siete (7) personal de apoyo, ubicándose el 44% de ellos en la dependencia del Rectorado. Ahora bien, considerando el ámbito de control de la Universidad

de Oriente, el recurso humano disponible limita la efectividad que se espera en el cumplimiento de la función de control, situación que no presenta pronta solución, por cuanto los recursos presupuestarios para la creación de nuevos cargos son limitados, además, no se han cubierto las vacantes dejadas por los funcionarios jubilados.

El personal de la Unidad de Control Interno será seleccionado por su calificación técnica y deberá mantener un nivel de competencia que le permita cumplir eficientemente con sus obligaciones. La descripción de cargos debe fijar deberes, atribuciones, responsabilidades, jerarquías y requisitos mínimos de experiencia y conocimientos indispensables para su ejercicio. Los Contralores y Delegados serán designados mediante concursos convocados por el Rector.

IV.9. Funcionamiento

IV.9.1 Jefatura de la Unidad de Control Interno

Para ser Contralor Interno se requiere poseer título universitario de Abogado, Economista, Licenciado en Administración, en Ciencias Fiscales o en Contaduría Pública y será designado por el Consejo Universitario, de conformidad con los resultados de concurso público al que se refiere el artículo N° 27 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y estará

obligado a cumplir las siguientes funciones:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la Contraloría General de la República, Superintendencia Nacional de Control interno y Consejo Universitario.
- Velar porque la Unidad de control cumpla con sus funciones y supervisar el trabajo de las dependencias que la integran.
- Planificar, coordinar y dirigir las actividades de la Contraloría Interna.
- Presentar anualmente ante el Consejo Universitario el informe de gestión sobre las actividades cumplidas.
- Ordenar la apertura y sustentación de averiguaciones administrativas.
- Remitir expedientes de averiguación administrativa al Consejo Universitario, Contraloría General de la República o Ministerio Público, según la competencia que corresponda.
- Supervisar y fiscalizar las Contralorías Delegadas e instruir las sobre el ejercicio de su función fiscalizadora.
- Las demás que le asigne el Consejo Universitario.

IV.9.2 Departamento de Averiguaciones Administrativas

El Departamento de Averiguaciones Administrativas estará a cargo de un Jefe de Departamento, quien deberá poseer título universitario de abogado.

Este Departamento cumplirá las siguientes funciones:

- Abrir y sustanciar averiguaciones administrativas cuando surjan indicios de que el personal de la universidad o particulares que tengan a su cargo o intervengan en cualquier forma en el manejo, custodia o administración de bienes o fondos de la Institución, hayan incurrido en hechos generadores de responsabilidad administrativa conforme a lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- Ordenar y practicar las diligencias necesarias para la sustanciación de las averiguaciones administrativas.
- Elaborar el informe final de la respectiva averiguación, que se incorporará al expediente que el Contralor Interno remitirá para la consideración y decisión del Consejo Universitario.
- Recabar todos los elementos de juicio que sean necesarios para esclarecer los actos, hechos u omisiones a que se refiere la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.

IV.9.3. Departamento de Control de Gestión

El Departamento de Control de Gestión estará a cargo de un jefe de Departamento, quien debe poseer título universitario de economista, Licenciado en Administración, en Ciencias Fiscales o en Contaduría Pública. El Departamento efectuará estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para evaluar los planes y programas institucionales, determinar el costo y rendimiento de los mismos, los resultados de la acción administrativa y, en general la eficacia, eficiencia y economía con que operan las distintas dependencias universitarias. Este control se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que establezca la Universidad y se utilizarán para medir los avances de los planes y programas institucionales y sus resultados.

El Departamento de Control de Gestión ejercerá las acciones que estime convenientes para verificar el cumplimiento de las normas vigentes en materia de personal, y para determinar el cumplimiento de las normas y procedimientos para la programación, formulación, ejecución y control del presupuesto, así como los trasposos y demás modificaciones.

IV.9.4. Departamento de Auditoría Interna

El Departamento de Auditoría Interna estará a cargo de un Jefe de

Departamento, quien debe poseer título de Licenciado en Contaduría Pública. El Departamento dirige sus actividades al examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y técnicas, efectuadas por la Universidad, Fundaciones, Asociaciones, y demás entidades creadas con recursos de la Universidad o que ejecuten obras y presten servicio por parte de la Universidad, en un todo, de acuerdo con lo establecido en los numerales 3, 4,5,6,7,8 del Artículo 5 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el artículo 22 del Reglamento Sobre Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional, en concordancia, con a las Normas de Auditoria de Estado, establecida en la Resolución N° 01-00-00-016 de fecha 30-04-97, emanada de la Contraloría General de la República, teniendo como funciones:

- Elaborar los programas de auditoría a ejecutar en las dependencias universitarias, fundaciones, asociaciones y personas jurídicas, en los cuales se aplicarán criterios de riesgo, economía, objetividad, oportunidad e importancia relativa, atendiendo a los criterios y marco técnico, normativo establecido por la Contraloría General de la República, lineamientos y solicitudes del Consejo Universitario, denuncias recibidas debidamente sustentadas, resultado de gestiones anteriores de inspección y fiscalización, así como a situación administrativa, importancia, dimensión y áreas críticas de la

Universidad.

- Realizar inspecciones de cualquier naturaleza en las dependencias universitarias que intervengan en el manejo, custodia o administración de recursos y bienes de la Universidad, con el fin de verificar la legalidad y sinceridad de las operaciones.
- Practicar auditorías, inspecciones y fiscalizaciones en las fundaciones, sociedades civiles, mercantiles o cualquier otra persona jurídica, en cuyo funcionamiento, patrimonio capital tenga participación la Universidad.
- Efectuar el seguimiento de las acciones correctivas implantadas por los responsables de la administración Universitaria, como consecuencia de las observaciones y recomendaciones formuladas en los informes de auditoria y exámenes especiales.
- Practicar arquezos sorpresivos en las dependencias que tengan a su cargo el manejo o la recaudación de fondos.
- Efectuar visitas interinas a las dependencias donde tenga que realizar auditorías o exámenes especiales y/o evaluaciones, a fin de tomar conocimiento de aquellos aspectos que serán objeto de

consideración en el programa a desarrollarse y consecuentemente de un exhaustivo análisis.

- Las demás que le asigne el Contralor Interno, por su importancia o naturaleza.

IV.9.5 Contralorías Delegadas

Las Contralorías Delegadas son dependencias de la Unidad de Control Interno que están a cargo de un Contralor Delegado, quien debe poseer título de Economista, Licenciado en Administración, Ciencias Fiscales o Contaduría Pública y cumplirá funciones de Control de Gestión y de Auditoría Interna.

CAPÍTULO V
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

IV.1. Descripción de la información

Se muestra una síntesis sobre las actuaciones planificadas y ejecutadas, obtenida de los planes operativos para los años 2005 y 2006 que permiten valorar lo procedente de las áreas seleccionadas para la evaluación y las horas hombre asignadas, elementos con que se determina el grado de operatividad y eficacia de las pautas seguidas por la Unidad de Control, en la planificación y ejecución de las actuaciones (Cuadros N° 1 y N° 2).

De las Gacetas publicadas por el Consejo Universitario, se extrajo información relacionadas con el nivel de aceptación por parte de las autoridades universitarias hacia los informes de auditoría generados en la Unidad de Control y el interés prestado en la implementación de las recomendaciones allí contenidas, análisis que lleva a determinar la calidad de la metodología utilizada en la redacción de los informes generados por las actuaciones de control y evaluación. (Cuadro N° 3).

También se presenta un resumen de los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado a los funcionarios, donde se muestran datos sobre los seis (6) factores que inciden en el desempeño de los funcionarios de la Unidad de Control (Principios y Valores, Contexto Estratégico, Recurso Humano, Actividades de Control, Estilo y Dirección y Estructura Organizacional) y la frecuencia con que ocurren situaciones de rechazo y aceptación.

(Cuadros N° 4 al N° 8) y se analizan las situaciones de repercusión mediante el Diagrama de Pareto, (Gráficos 1 al 6) por cada renglón que lo integra, en los cuales se jerarquizan las razones que justifican el rechazo de la muestra.

La información obtenida permitió determinar que la situación actual de la Unidad de Control, se inserta en un entorno con algunas amenazas y significativas oportunidades, con una serie de áreas a mejorar y cuya aspiración es aprovechar de manera efectiva las oportunidades que le presenta el entorno en el futuro, mediante una acción conjunta y planificada y poder constituirse en una Unidad fuerte, capaz de responder a las amenazas con decisión, superar las debilidades y hacer valer las fortalezas.

MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
F1	Personal identificado con la Unidad de Control	O1	Capacitación del personal
F2	Dependencia de la máxima autoridad	O2	Coadyuvar en el logro de las metas propuestas
F3	Instrumentos legales suficientes	O3	Aplicar programas correctivos
F4	Reconocimiento de la Unidad de Control Interno como referente de control	O4	Posicionar la Unidad de Control
	DEBILIDADES		AMENAZAS
D1	Planificación incipiente en todos los niveles, aunque se halla en pleno proceso	A1	No cumplir con los objetivos propuestos
D2	Falta de tomas de decisiones oportunas	A2	La UCI no logre los objetivos de evaluación
D3	Falta de un programa de seguimiento del ente auditado	A3	Inobservancia de las recomendaciones
D4	Falta de planes acordes con los proyectos ejecutados	A4	Informes extemporáneos y correctivos Ineficientes-

IV.2. Análisis de los factores

IV.2.1. Distribución y Ejecución de Horas Hombre Disponibles

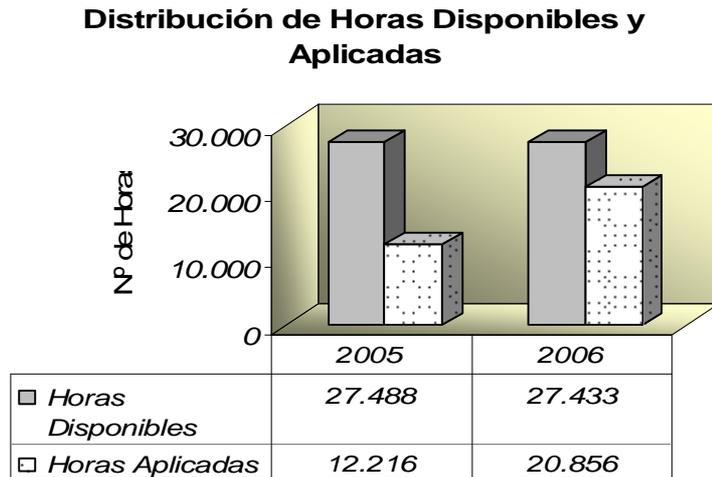
Con la puesta en práctica del plan estratégico diseñado para el período 2006 – 2009, se logró una disminución de 57% en el tiempo no aprovechado (Gráfico N° 1), al observarse que de 15.273 horas – hombre no utilizadas en el año 2005 se pasó a 6.577 en el año 2006, correspondiendo el mayor excedente de horas no asignadas, a la Unidad de Control del Rectorado, al evidenciarse que de este tiempo, no se asignó el 78% y 39% de las horas disponibles en los años 2005 y 2006, respectivamente. (Ver cuadro N° 1).

CUADRO N° 1
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA POR NÚCLEOS DE LAS HORAS
DISPONIBLES Y APLICADAS, 2005 -2006

Núcleos	Horas Disponibles		Horas Aplicadas		Diferencias	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Rectorado	12.786	12.771	2.760	7.728	10.027	5.043
Anzoátegui	4.475	4.467	2.160	4.560	2.315	(93)
Bolívar	2.557	2.549		904	2.557	1.645
Monagas	2.557	2.549	2.600	2.144	(43)	405
Nva. Esparta	638	630	1.616	1.440	(978)	(810)
Sucre	4.475	4.467	3.080	4.080	1.395	387
Totales	27.488	27.433	12.216	20.856	15.273	6.577

FUENTE: Datos extraídos de la ejecución del Plan Operativo años 2005 – 2006

GRÁFICO N° 1



IV.2.2. Programación y Ejecución de Actuaciones Fiscales

No se observa concordancia entre la disminución de las horas hombres no utilizadas para el año 2006 (Gráfico N° 1), con el 3% de incremento en el número de actuaciones fiscales programadas y la reducción en un 2% de las planificadas no ejecutadas, durante el mismo año (Gráfico N° 2).

También se aprecia que no hay proporción, en la programación de acciones fiscales entre los Núcleos (Ver Cuadro N° 2).

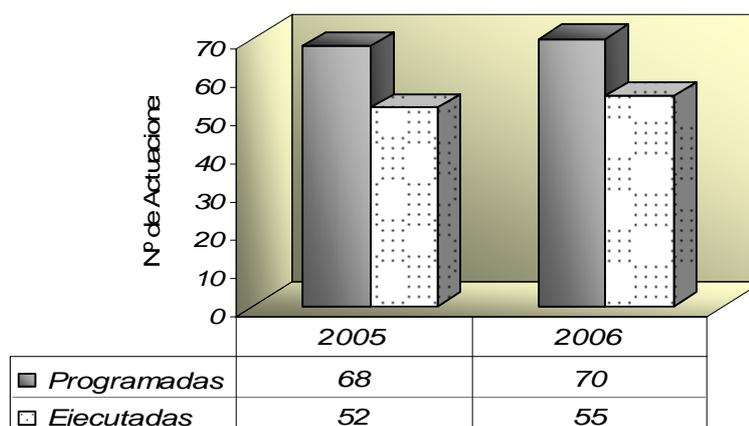
CUADRO Nº 2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA POR NÚCLEOS DE LAS
ACTUACIONES FISCALES PROGRAMADAS Y EJECUTADAS
2005 - 2006

Núcleos	Año 2005			Año 2006		
	Programa	Ejecución	Difer.	Programa	Ejecución	Difer.
Anzoátegui	11	8	3	11	8	3
Bolívar	5	4	1	11	6	5
Monagas	15	10	5	8	8	
Nva Esparta	10	6	4	6	6	
Sucre	9	8	1	9	8	1
Rectorado	18	16	2	25	19	6
Totales	68	52	16	70	55	15

FUENTE: Datos extraídos de la ejecución del Plan Operativo años 2005 – 2006

GRÁFICO Nº 2

Actuaciones Fiscales Programadas y Ejecutadas



IV.2.3. Resultados de Informes de Auditorías

En el Cuadro N° 3 se observa que de los 52 informes generados en el año 2005, sólo fueron presentados 16 (31%) en Consejo Universitario y hasta el primer semestre del 2007, no se han mostrado en las sesiones, los informes por actuaciones fiscales de la Unidad de Control, emitidos durante el año 2006 (Gráfico N° 3). También se evidenció en la revisión de las Resoluciones del Consejo, que las decisiones tomadas sobre estas actuaciones, se limitaron a remitirlas a los funcionarios responsables de las Unidades auditadas, para que responda a las observaciones allí contenidas y aplique las medidas correctivas a que haya lugar.

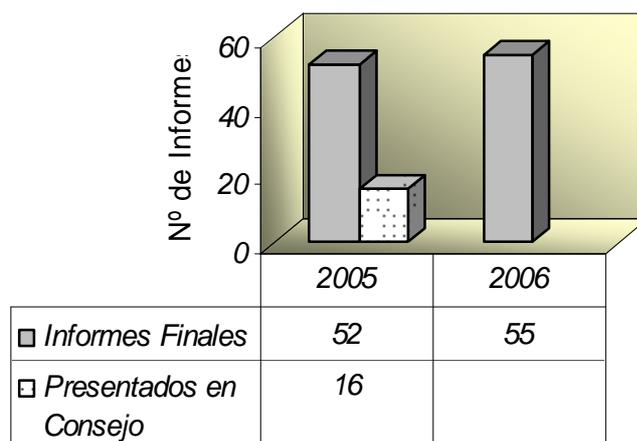
CUADRO N° 3
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA POR NÚCLEOS DE INFORMES
FINALES DE ACTUACIONES FISCALES, 2005 -2006

Núcleos	Informes Finales		Presentados en Consejo Universitario	
	2005	2006	2005	2006
Rectorado	16	19	4	
Anzoátegui	8	8	3	
Bolívar	4	6	2	
Monagas	10	8	4	
Nueva Esparta	6	6	1	
Sucre	8	8	2	
Totales	52	55	16	

FUENTE: Datos Extraídos de Gacetas Oficiales de la Universidad de Oriente

Gráfico N° 3

Resultados de Informes Finales



IV.2.4. Factores que inciden en el desempeño de los funcionarios

Principios y Valores

En esta variable se presenta información absoluta sobre el nivel de identificación del funcionario, con la Unidad de Control (Cuadro N° 4) y el Diagrama aplicado (Gráfico N° 4) muestra que los principios y valores que rigen la actividad de la Unidad, no se manifiestan en el ambiente organizacional, porque a pesar de estar declarados y ser coherentes estos no se han popularizado entre los funcionarios.

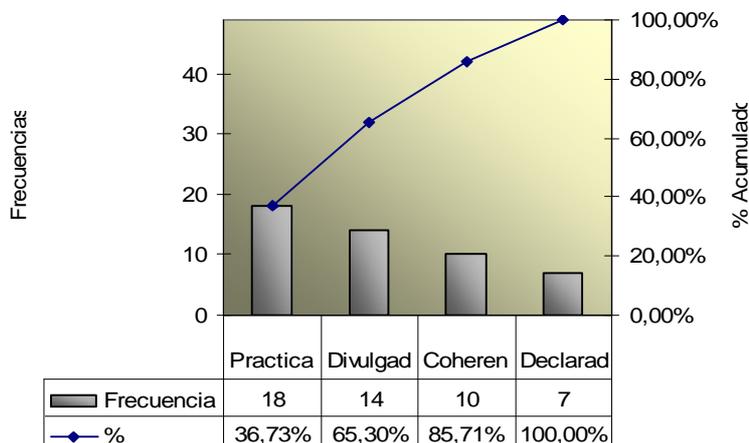
CUADRO N° 4
FRECUENCIA ABSOLUTA DE LA IDENTIFICACIÓN DEL
PERSONAL CON LA UNIDAD DE CONTROL

Enunciado	Si	No
Los principios y valores que regulan la vida de la Unidad de Control Interno están declarados.	117	17
El contenido de los valores tiene coherencia con la función institucional, misión y visión de la Unidad.	114	10
Los principios y valores son difundidos al personal de la Unidad de Control.	110	14
Los principios y valores se manifiestan en el ambiente organizacional.	55	18
Totales	446	49

FUENTE: Datos recolectados por la autora

GRÁFICO N° 4

Desacuerdos en la Observancia de Principios y Valores



Contexto Estratégico

En este factor, la información absoluta refleja el nivel de identidad del funcionario con los objetivos de la Unidad (Cuadro N° 5) y el resultado del Diagrama de Pareto aplicado (Gráfico N° 5), refiere que el personal no se ha identificado totalmente con el plan estratégico, debido a que éste no ha sido difundido eficientemente, la misión no es conocida por todos los funcionarios, no existe total claridad en cuanto a las debilidades y fortalezas en el funcionamiento de la Unidad de Control y el control del plan se presenta con deficiencias.

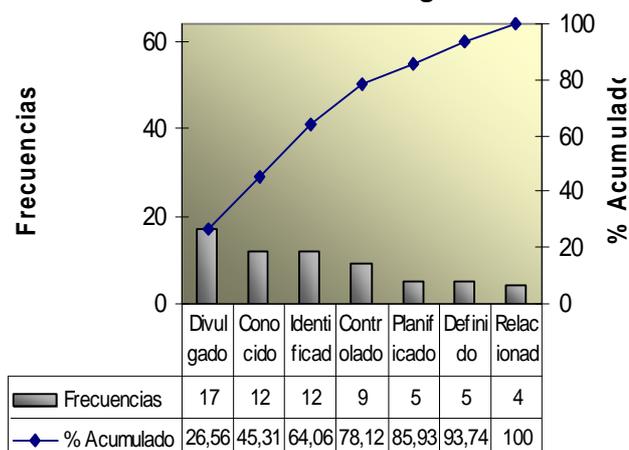
CUADRO N° 5
FRECUENCIA ABSOLUTA SOBRE LA COMPATIBILIDAD DE LOS
FUNCIONARIOS CON EL PLAN ESTRATÉGICO

Enunciado	Si	No
La Unidad de Control Interno cuenta con una visión definida y divulgada.	18	5
La misión se define en forma explícita y es conocida por todos los funcionarios.	11	12
Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la Unidad de Control Interno.	12	12
La Unidad de Control cuenta con un plan estratégico con objetivos y metas que guarden relación con la misión.	19	5
El plan operativo guarda relación con los objetivos y metas del plan estratégico.	20	4
La planificación tanto estratégica como operativa contiene elementos de control.	14	9
El plan estratégico se difunde ampliamente.	16	17
Totales	110	64

FUENTE: Datos recolectados por la autora

GRÁFICO N° 5

Desacuerdos ante la existencia de un Plan Estratégico



El Recurso Humano

La información absoluta que se presenta en este cuadro muestra el nivel de satisfacción de los funcionarios ante las políticas de personal que aplica la Universidad de Oriente en la Unidad de Control (Cuadro N° 6) y el Diagrama de Pareto (Gráfico N° 6) revela niveles de insatisfacción en el personal, como consecuencia de la ausencia de planes de capacitación efectivos, no se observa un adecuado sistema de descripción de funciones, la estructura de cargos no permite la promoción del personal y las políticas disciplinarias se muestran débiles.

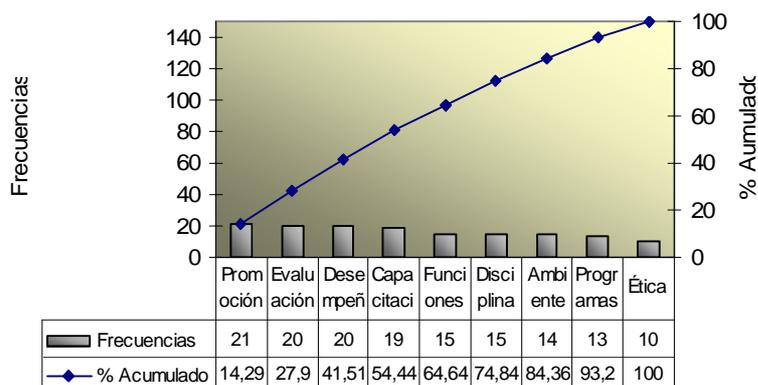
CUADRO N° 6
FRECUENCIA ABSOLUTA DE LA POSICIÓN DEL PERSONAL ANTE LAS
POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Enunciado	Si	No
Las políticas de personal son orientadas a la selección, inducción, formación capacitación y evaluación del personal	4	20
Se ofrece capacitación al funcionario	5	19
Los programas de capacitación se relacionan con los objetivos de la misión de la Unidad de Control Interno	10	13
La satisfacción del funcionario en el desempeño del trabajo es alta	3	20
Se promueve al empleado dentro de la Unidad de Control Interno	2	21
Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el funcionario	10	14
Existe un sistema adecuado de descripción de funciones	9	15
Se han definido políticas disciplinarias en la Unidad de Control Interno	9	15
Se cuenta con un código de ética	13	10
Totales		147

FUENTE: Datos recolectados por la autora

GRÁFICO N° 6

Desacuerdos sobre políticas de Dirección de Personal



Actividades de Control

En esta variable se muestra a través de valores absolutos el nivel de eficiencia del control aplicado en la Unidad (Cuadro N° 7) y como resultado del Diagrama de Pareto (Gráfico N° 7) se observa un sistema débil de evaluación en el sentido de que los resultados de la gestión de la Unidad no son valorados, no se cuenta con normas para evaluar el desempeño y no se aplican correctivos de manera eficiente.

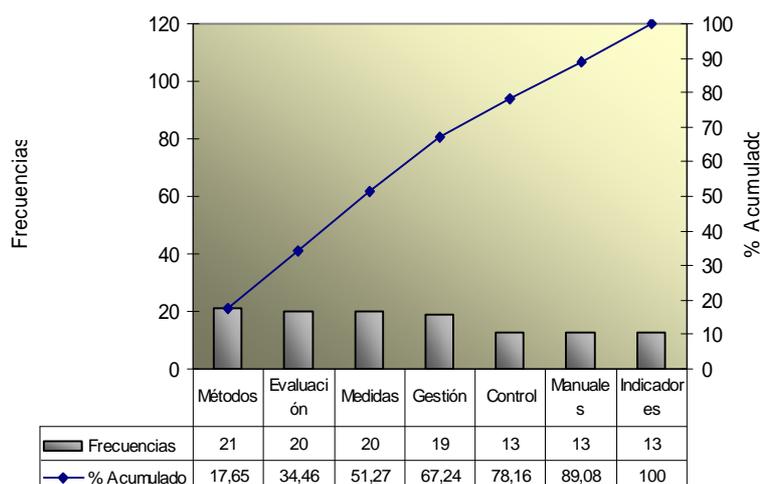
CUADRO N° 7
 FRECUENCIA ABSOLUTA DE LA VALORACIÓN QUE HACE EL PERSONAL
 SOBRE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

Enunciado	Si	No
Se cuenta con un sistema de control y evaluación definido.	10	13
Los procesos y procedimientos se ejecutan de acuerdo con el Manual de procedimientos.	10	13
Los procesos y procedimientos cuentan con indicadores que permitan evaluar la gestión.	5	19
Los indicadores se revisan periódicamente y se adaptan a los cambios de la Unidad de Control.	10	13
Se evalúan resultados de la ejecución de la estrategia.	3	20
Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño.	2	21
Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se aplican en forma eficiente y efectiva.	4	20
Totales	44	119

FUENTE: Datos recolectados por la autora

GRÁFICO N° 7

Desacuerdos en actividades de control



Estilo de Dirección

Se muestra información absoluta sobre el tipo de dirección que se aplica en la Unidad de Control Interno (CUADRO N° 8) y el Diagrama de Pareto aplicado (GRÁFICO N° 8) permite observar un modo de gerencia que trata de ser participativo, pero que esta afectado por falta de apoyo de las autoridades universitarias, lo extemporáneo en la toma de decisiones y un proceso de comunicación que se presenta deficiente.

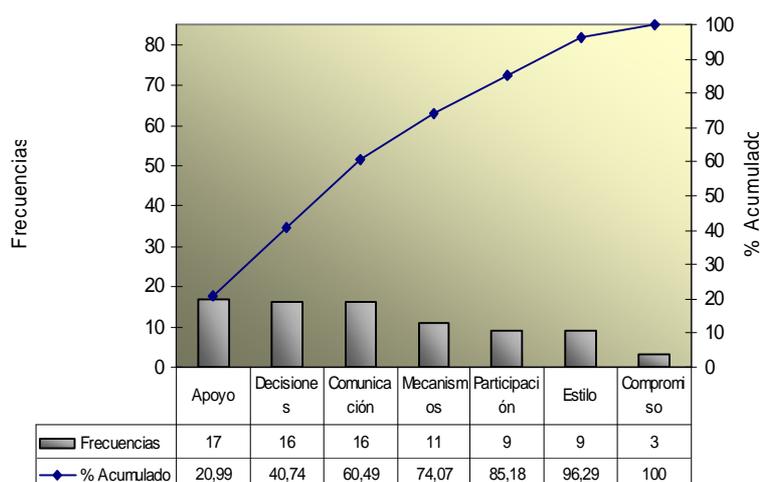
CUADRO N° 8
 FRECUENCIA ABSOLUTA DEL ENFOQUE APRECIADO POR EL
 PERSONAL EN EL ESTILO DE DIRECCIÓN QUE SE PRACTICA
 EN LA UNIDAD DE CONTROL

Enunciado	Si	No
El Contralor esta comprometido con el desarrollo y mejora continúa de la Unidad.	19	3
Tanto jefes como funcionarios participan en actividades para el fortalecimiento de la Unidad de Control Interno.	15	9
Las autoridades universitarias apoyan acciones encaminadas al desarrollo de la Unidad.	6	17
La gerencia utiliza un estilo participativo.	13	9
Existen mecanismos de. participación	11	11
La toma de decisiones es ágil y oportuna.	5	16
El proceso de comunicación es eficiente y efectivo.	6	16
Totales	75	81

FUENTE: Datos recolectados por la autora

GRÁFICO N° 8

Desacuerdos en estilo de dirección



Estructura Organizacional

En esta descripción se muestra en valores absolutos, la forma como se articula la estructura de la Unidad de Control con el desempeño de los funcionarios (CUADRO N° 9) y a través del Diagrama de Pareto (GRÁFICO N° 9) se aprecia una Unidad de Control con una disposición que favorece la coordinación de las funciones y la iniciativa del personal, sin embargo no se adapta fácilmente a los cambios internos y externos que se presenten, ni favorece el logro de objetivos individuales y organizacionales.

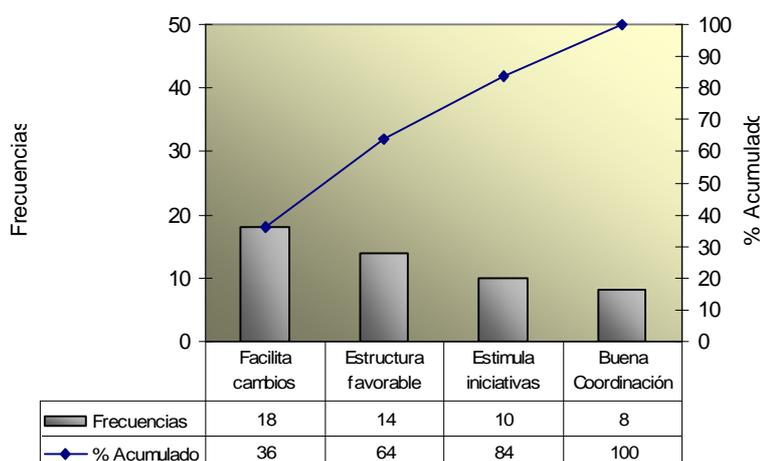
CUADRO N° 9
FRECUENCIA ABSOLUTA DE CÓMO EL PERSONAL EVALÚA LA
ESTRUCTURA DE LA UNIDAD

Enunciado	Si	No
La estructura organizacional de la Unidad de Control Interno favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales.	8	14
La estructura organizacional permite atender cambios internos y externos que se presenten.	5	18
La estructura facilita la iniciativa del personal.	13	10
¿La estructura favorece la coordinación entre las funciones del órgano de control.	15	8
Totales	41	50

FUENTE: Datos recolectados por la autora

GRÁFICO N° 9

Desacuerdos en la estructura de la organización



CAPÍTULO VI
FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

V.1. Fundamentación de la propuesta

En el sector universitario, al igual que en la mayoría de las empresas públicas, mejorar en el trabajo para satisfacer necesidades no es la motivación principal, esto debido a que en las políticas de aumentos de los beneficios económicos y otorgamiento de ascensos, los funcionarios no son evaluados por la calidad de su desempeño o rendimiento, sino que por el contrario están fundamentadas en resoluciones presidenciales y en la antigüedad de servicio prestado respectivamente.

De ahí que, en el momento de crear una estrategia motivadora para los funcionarios de la Unidad de Contraloría Interna, es necesario orientarla hacia las necesidades insatisfechas de autoestima y autorrealización, señaladas en la Pirámide de Necesidades de Maslow, de modo que no se originen sentimientos de frustración y se desarrolle la creatividad de los funcionarios, que éstos se sientan satisfechos con el trabajo que realizan, que ejecuten actividades para lo que están capacitados, que puedan ejercer su trabajo con mayor autonomía y creatividad y que la institución promueva programas de capacitación, acordes con las exigencias modernas del control fiscal.

La presente propuesta nace ante el surgimiento de necesidades como:

- Hacer un uso más efectivo de las horas - hombre disponibles.

- Implantar estándares efectivos y eficientes en la programación de las actuaciones fiscales.
- Lograr una mayor atención de las autoridades universitarias hacia los resultados de las actuaciones. Lograr una mayor compatibilidad entre los objetivos de la organización y los individuales.
- Operar con mayor eficiencia orientando el desempeño de los funcionarios hacia el logro de objetivos a largo plazo, estableciéndolos con claridad para lograr mejorar la función del control.
- Perfeccionar el sistema participativo de administrar mediante planes de capacitación de habilidades y conocimientos a través del mejoramiento continuo haciendo énfasis en la calidad.
- Garantizar a través del control los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado y ajustar en lo posible los objetivos previamente establecidos.
- Establecer los estándares que se desean alcanzar de manera que sirva como modelo de la evaluación de desempeño organizacional.
- Evaluar el desempeño para verificar que se obtienen los resultados y cuales son las correcciones necesarias que se deben introducir en el proceso, de modo que actúe como refuerzo del buen desempeño y no para generar medidas sancionatorias.
- Coadyuvar en el logro de los objetivos de la Universidad de Oriente, para así elevar el nivel de satisfacción del personal.

Es así como la propuesta se fundamenta en la comprensión de los principios y valores que regulan el actuar del funcionario público y en la institución como elemento fundamental para el desarrollo profesional del personal. Para ello se requiere asumir una actitud de búsqueda de la excelencia, aplicar juicios de valor y perfeccionar el conocimiento, adaptándolo a los cambios que cada día son más frecuentes en el ámbito oficial, poniendo énfasis en el mejoramiento continuo, con la intención de mejorar gradualmente el desempeño, a través de la acción correctiva mantener el cometido dentro del nivel de los estándares establecidos y mantener un nivel de disciplina de manera que se fomente el desarrollo de la habilidad o capacidad de analizar situaciones, determinar el comportamiento adecuado y decidir actuar favorablemente para contribuir con la organización.

V.2. Objetivos de la Propuesta

Con este plan propuesto se persigue convertir la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente en la institución de control por excelencia, que requiere la administración pública de los nuevos tiempos, con el logro de los siguientes objetivos:

- Instituir la política de la planificación estratégica, estableciendo puntos de referencias que permita el uso eficiente, eficaz y efectivo de los recursos disponibles.

- Desarrollar una política integral de personal que incluya planes de formación, promoción y motivación de las personas.
- Fomentar la cultura de la calidad.
- Promover la identificación de las personas con los objetivos de la Unidad de Control.
- Incrementar y mejorar el proceso de evaluación de desempeño.
- Servir de referente en la función de control de la Universidad de Oriente.
- Implementar una política de mejoramiento continuo.
- Dar respuesta eficiente a las demandas de evaluación de la gestión universitaria.

La consecución de los objetivos antes expuestos, debe servir para lograr que la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente, alcance en el plazo estimado la visión que se espera, convirtiéndose en:

- Una Unidad de Control con alto nivel de eficiencia y efectividad y de influencia en su entorno.
- Una Unidad de Control con un programa de mejoramiento continuo

estrechamente ligado a las exigencias actuales de control.

- Una Unidad de Control con un personal altamente calificado, fuertemente motivado y entusiasmada con el desempeño de su trabajo.
- Una Unidad de Control con presencia en la gestión universitaria.

V.3. Descripción de la Propuesta

Introducción

La razón de ser de la Unidad de Auditoría Interna, como integrante del Sistema de Control Fiscal, es la de evaluar el sistema de control interno, la eficiencia, eficacia y economía de todas las operaciones realizadas por la Universidad de Oriente, el cumplimiento y resultados de los planes y acciones administrativos y la calidad e impacto de la gestión universitaria, conforme lo establecen los artículos N° 23 y 26 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.

Con el objeto de alcanzar estos objetivos de forma eficiente y efectiva, se ha elaborado un plan estratégico para el período 2007 2010, plan que recoge el sentir y actuar de los funcionarios de la Unidad de Control y, en el que han participado veinticuatro (24) empleados de los que laboran en los diferentes

Núcleos de la Universidad de Oriente. Como resultado se ha obtenido este documento que ha sido elaborado con la colaboración de todo este personal y que servirá de referente en la función de control que ejercerá la Unidad de Auditoría durante el próximo cuatrienio.

Este plan busca instaurar las bases para desarrollar a largo plazo la Unidad de Control, de manera que propague el marco referencial de la gestión de control. Es así como las directrices y objetivos estratégicos propuestos pretenden constituirse en una herramienta de apoyo al proceso de evaluación en los próximos años y una guía para desempeñar, ejecutar y evaluar el Plan de Control para el período 2008 – 2011 y concretamente, mediante diferentes políticas mejorar la calidad del servicio, lo que reportará beneficios significativos tanto en la Unidad como en el resto de la Universidad.

Es así como, el plan va a permitir perfeccionar la función de inspección, adaptándola a las constantes exigencias en el control, lo cual no sería posible si no se cuenta con la colaboración del personal, por ser quienes en definitiva van a realizar las actividades y van a revisarlas con el fin de mejorarlas, para así convertirse en referente como Unidad de Auditoría por excelencia en los diferentes ámbitos de su actuación. De ahí que para generar el plan estratégico se tomó en cuenta las distintas situaciones presentes en el desempeño de las actividades, que sirvieron para aumentar las propuestas e ideas, tanto en el diseño como en la ejecución del mismo.

Visión de Futuro

La Unidad de Control Interno es un ente de control orientado a contribuir con la Universidad de Oriente en el éxito de la gestión institucional, prestando un servicio de calidad, eficiente y oportuno en el área de inspección, reconocido local y nacionalmente, por su competencia, liderazgo y calidad en sus actuaciones. Ser miembro de una comunidad que trabaja con entusiasmo, responsabilidad y armonía, comprometida con unos Valores, Principios, una Misión y una Visión que compartimos con el fin de lograr resultados de gran importancia tanto para nosotros como para la Universidad y el País. Se caracteriza por trabajar en equipo y se asegura de perfeccionar al personal bajo condiciones óptimas para su desarrollo.

Misión de la Unidad de Control Interno

La Unidad de Control Interno es una dependencia en permanente aprendizaje y desarrollo, comprometida con la excelencia y cuya misión primordial es contribuir específicamente con el logro de la perfección en los sistemas administrativos y de información gerencial de la Universidad de Oriente, mediante la evaluación del cumplimiento y resultados de los planes y acciones administrativas, comprometida en satisfacer las exigencias de la Institución y del Órgano Rector de Control Nacional, mediante el perfeccionamiento y actualización permanente del recurso humano, en el más

adecuado ambiente de trabajo que garanticen una función transparente y eficiente en cumplimiento de la Constitución, leyes y demás normas que regulan la actividad de control.

Principios Básicos

- § La Contraloría Interna es una unidad de control, integrada por un equipo interdisciplinario de profesionales de la Contaduría Pública, del Derecho, Administradores y Economistas que dedican sus conocimientos y experiencias en la evaluación de sistema de control interno. La Contraloría Interna esta al servicio de la Universidad de Oriente, y le corresponde colaborar con ella, en la dirección de la acción de control.

- § La Contraloría Interna requiere de un personal, con alta capacidad de análisis e investigación, a fin de garantizar una acción de control eficiente, eficaz y oportuno. Por ello planifica y realiza actividades de mejoramiento orientadas hacia la formación y actualización de sus profesionales.

- § La Contraloría Interna, en su funcionamiento y estructura, es una Unidad ordenada de acuerdo con los méritos acumulados por sus integrantes. De allí que la jerarquía de los cargos, atenderá valores de meritocracia.

§ Los sistemas de admisión y promoción de los funcionarios de la Unidad de Control, se fundamentan en mecanismos evaluativos de los meritos correspondientes a los integrantes.

§ La estructura de la contraloría Interna es dinámica. Sus planes y programas estarán sometidos a permanente evaluación.

§ La actividad de la Contraloría Interna se desarrolla conforme a los principios que rigen la administración pública: economía, celeridad, simplicidad administrativa, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza. Asimismo se efectúa dentro de parámetros de racionalidad técnica y jurídica. En este sentido mantiene información actualizada a través de medios electrónicos e informáticos, sobre la misión, organización, normativa que lo regula, servicios que presta, así como un mecanismo de comunicación para todas las personas vía Internet.

Valores de la Unidad de Control Interno

§ La honestidad, que garantiza el rechazo ante cualquier acción contraria al interés público.

§ La equidad, que certifica la atención a las personas que demandan nuestros servicios, respetando sus creencias, valores, derechos y sólo

en razón del merito, legalidad y motivaciones objetivas.

- § La lealtad, que se manifiesta en la constancia y solidaridad para con la institución, niveles superiores, compañeros y subordinados.
- § La vocación de servicio, que se traduce en la receptividad para atender cortés y oportunamente los requerimientos y trabajos encomendados.
- § La disciplina, que se refiere a la observancia y cumplimiento de las normas administrativas en el ejercicio de las funciones.
- § La eficacia, busca que las actuaciones se realicen al menor costo, en el menor tiempo posible y con el logro óptimo de los objetivos planteados.
- § La pulcritud, que trata sobre la presentación apropiada del personal durante el ejercicio de sus funciones.
- § El espíritu de superación, que incentiva la búsqueda constante de una mejora continua y sistemática de calidad en nuestros procesos de evaluación, en la permanente actualización profesional y en el valor que le damos al logro de metas.
- § La capacidad autocrítica, que facilita mantener renovado nuestros procesos y nos permite mejorar la calidad del servicio prestado.

§ El sentido de pertenencia, que nos identifica con la Universidad de Oriente, con la cual estamos comprometidos en el logro de su Misión.

Diseño de la propuesta

La propuesta de la Unidad de Contraloría Interna requiere definir, para su desarrollo futuro, tres (3) grandes áreas estratégicas y catorce (14) objetivos estratégicos. Estas áreas, enmarcadas dentro de la Misión, se relacionan directamente con el recurso humano, la gestión de control y la proyección de la Unidad en el Sector Universitario. Seguidamente se detallan las áreas estratégicas.

AREA ESTRATÉGICA 1: Las Actuaciones Fiscales

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA 1.1: Planificar las Actuaciones Fiscales

Objetivo Estratégico 1.1.1: Promover la aplicación del Memorandum Circular N° 01-00-00-037 de la Contraloría General de la República.

1. Implementar programa de divulgación a nivel de Delegados de Núcleos y Jefes de Departamento.
2. Programar actividades orientadas a la capacitación del personal responsable de la planificación de las actuaciones.
3. Organizar espacios de reflexión para fomentar el intercambio de

experiencias.

Objetivo Estratégico 1.1.2: Perfeccionar el proceso de planificación de Actuaciones Fiscales.

1. Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos.
2. Establecer un sistema de indicadores de desempeño y cumplimiento.
3. Realizar programas de actividades orientadas a la comprensión del proceso.

Objetivo Estratégico 1.1.3: Implementar el Proceso de Actuaciones Fiscales.

1. Mejorar el proceso de planificación de las Actuaciones Fiscales.
2. Evaluar los resultados obtenidos con la aplicación del nuevo proceso.
3. Establecer los correctivos necesarios al determinarse cualquier desvío de desempeño o cumplimiento

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA 1.2: Ejecutar las Actuaciones Fiscales de manera eficiente y efectiva.

Objetivo Estratégico 1.2.1: Promover la aplicación del Memorando Circular N° 01-00-00-037 de la Contraloría General de la República.

1. Implementar programa de divulgación a nivel de los equipos de trabajo.
2. Programar actividades orientadas a la capacitación de los equipos de trabajo.
3. Organizar actividades de grupos entre los miembros de los equipos de trabajo para fomentar el intercambio de experiencias.

Objetivo Estratégico 1.2.2: Perfeccionar el proceso de ejecución de las Actuaciones Fiscales

1. Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos.
2. Establecer un sistema de indicadores de desempeño y cumplimiento.
3. Realizar programas de actividades orientadas a la comprensión del proceso.

Objetivo Estratégico 1.2.3: Implementar el Proceso de ejecución de las Actuaciones Fiscales

1. Mejorar el proceso de ejecución de las Actuaciones Fiscales.
2. Evaluar los resultados obtenidos para mejorar el proceso.

3. Establecer los correctivos necesarios al determinarse cualquier desvío de desempeño o cumplimiento.

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA 1.3: Elaborar informes eficientes y efectivos.

Objetivo Estratégico 1.3.1: Promover la aplicación del Memorando Circular N° 01- 00-00-037 de la Contraloría General de la República.

1. Implementar programa de divulgación a nivel del personal de la Unidad de Control.
2. Programar actividades orientadas a la capacitación de los funcionarios.
3. Organizar actividades de grupos entre los miembros de los equipos de trabajo para fomentar el intercambio de experiencias.

Objetivo Estratégico 1.3.2: Perfeccionar el proceso de elaboración de informes provenientes de las Actuaciones Fiscales.

1. Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos.
2. Establecer un sistema de indicadores de desempeño y cumplimiento.
3. Realizar programas de actividades orientadas a la comprensión del

proceso.

Objetivo Estratégico 1.3.3: Implementar el Proceso de elaboración de informes provenientes de las Actuaciones Fiscales.

1. Mejorar el proceso de redacción de informes de las Actuaciones Fiscales.
2. Evaluar los resultados obtenidos para mejorar el proceso.
3. Establecer los correctivos necesarios al determinarse cualquier desvío de desempeño o cumplimiento.

ÁREA ESTRATÉGICA 2: El Recurso Humano

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA 2.1: La formación del funcionario de la Unidad de Control.

Objetivo Estratégico 2.1.1: Rescatar la mística y sentido de pertenencia de la Unidad de Control.

1. Promover los valores y principios declarados.
2. Realizar programa de actividades orientadas a internalizar los valores y principios.

3. Proyectar la historia de la Unidad de Control a través de los principios, valores y personas.
4. Promocionar mecanismos que faciliten la vinculación de los familiares de los funcionarios con la Unidad de Control.
5. Generar espacios de reflexión que permitan el intercambio de conocimientos y experiencias de los funcionarios.

Objetivo Estratégico 2.1.2: Administrar eficientemente el Recurso Humano.

1. Implementar políticas orientadas a la selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del nuevo personal.
2. Fomentar y Desarrollar programas de mejoramiento continuo al personal, en concordancia con los objetivos de la Misión de la Unidad de Control.
3. Desarrollar un plan de motivación y sanciones al personal.

Objetivo Estratégico 2.1.3: Mejorar la calidad en el desempeño del Trabajo.

1. Establecer un sistema adecuado de descripción de funciones.

2. Instaurar políticas orientadas a mejorar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y la reducción de los tiempos en el desempeño de las actividades.
3. Generar y transmitir en forma oportuna y apropiada información de los resultados obtenidos en la gestión de control.
4. Implementar un programa de divulgación del plan estratégico.

Objetivo Estratégico 2.1.4: Motivar a los funcionarios.

1. Fomentar medios necesarios para conseguir del personal el compromiso, identificación e implicación con el proyecto de control.
2. Implementar sistema de reconocimiento al personal por los aportes en el logro de las metas de la Universidad.
3. Potenciar el trabajo en equipos.

ÁREA ESTRATÉGICA 3: La Unidad de Control.

DIRECTRIZ 3.1: Proyección Institucional de la Unidad de Control Interno.

Objetivo Estratégico 3.1.1: Fortalecer la figura de la Unidad de Control Interno como referente de control de la Universidad de Oriente.

1. Involucrar a las Autoridades Universitarias en el desarrollo del plan estratégico.
2. Conseguir una mayor valoración en la imagen de la Unidad de Control Interno.
3. Establecer técnicas que permitan una mayor difusión de la actividad de control.

V.3.1. Funcionamiento

Para alcanzar el éxito del plan se debe contar con una Unidad Ejecutora denominada Comisión Delegada, y que estará conformada por los Delegados de la Unidad de Control Interno de cada uno de los Núcleos y el Jefe de Control de Gestión. Adicionalmente deberá existir la Comisión Estratégica, la cual estará integrada por el Contralor Interno, el Jefe de Averiguaciones Administrativas y un funcionario de la Unidad de Control. La Comisión Delegada en la persona del Coordinador le rendirá cuentas a la Comisión Estratégica. Dichas cuentas serán evaluadas en su funcionamiento para establecer las acciones a tomar en los casos que lo permitan las normas.

Como sistema de control la Comisión Estratégica efectuará reuniones periódicas para evaluar las acciones realizadas, a través del intercambio de opiniones.

V.3.1.1. La Comisión Estratégica

Constituye un elemento de asesoría y apoyo a las distintas Unidades de Control Interno de la Institución y, es la responsable de la promoción, seguimiento y evaluación de la propuesta.

Funciones de la Comisión Estratégica:

- Coordinar e integrar los procesos requeridos para el seguimiento y evaluación de la propuesta.
- Promover y garantizar que las actividades de mejora se conviertan en práctica permanente en todas las unidades de control.
- Supervisar y evaluar la propuesta.
- Estudiar y analizar el modelo organizacional existente, con la finalidad de adaptar la estructura de la Unidad de Control a la Misión y Visión propuesta, conforme con las leyes, reglamentos y normativas vigentes.
- Promover el uso de los indicadores propuestos como base para evaluar y analizar los resultados.
- Diseñar formatos e instructivos a ser utilizados en la ejecución de la propuesta.

- Ofrecer talleres de formación y capacitación continua.
- Implementar programa de reconocimiento al personal.
- Propiciar el intercambio de experiencias laborales.
- Desarrollar plan de motivación y sanciones al personal.
- Diseñar sistema de indicadores de desempeño y seguimiento.

V.3.1.2. La Comisión Delegada

Es la unidad operativa encargada de ejecutar la propuesta en cada Unidad de Control Interno.

Funciones de la Comisión Delegada:

- Fomentar el intercambio de experiencias laborales.
- Divulgar los valores y principios declarados.
- Ejecutar programas de actividades orientadas a internalizar la cultura organizacional.
- Trasmitir los resultados obtenidos en la gestión de control.

- Potenciar el trabajo en equipo.

V.3.2. Fases de ejecución

Resulta de suma importancia la definición de responsabilidades y el calendario de ejecución para cada una de las actividades previstas, de forma que, se garantice el seguimiento de las acciones hasta su culminación y por ello, se le debe asignar la máxima responsabilidad de la propuesta, al Contralor Interno, extendiéndose dicha responsabilidad tanto para la Unidad del Rectorado, como para cada Núcleo. En lo que respecta al calendario de ejecución, este servirá como indicador ante cualquier desviación del plan y de ocurrir, deberá buscarse su justificación y posterior corrección. Como complemento de lo que se expone a continuación, se han fijado unos indicadores que van a permitir evaluar el grado de ejecución de las diferentes acciones en cada momento de la implantación del plan.

ÁREA ESTRATÉGICA 1: Las Actuaciones Fiscales

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA 1.1: Planificar las Actuaciones Fiscales

RESPONSABLE: Contralor Interno

Objetivo Estratégico 1.1.1: Promover la aplicación del Memorando Circular Nº 01-00-00-037 de la Contraloría General de la República.

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
1.1.1.1. Implementar programa de divulgación a nivel de Delegados de Núcleos y Jefes de Departamento.	2008	Realizado si/ no
1.1.1.2. Programar actividades orientadas a capacitar el personal responsable de planificar actuaciones.	2008	Realizado si/ no
1.1.1.3. Organizar espacios de reflexión para fomentar el intercambio de experiencias	2008 2009 2010 2011	Realizado si/ no

Objetivo Estratégico 1.1.2. Perfeccionar el proceso de planificación de Actuaciones Fiscales.

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
1.1.2.1. Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos.	2008	Realizado si/ no
1.1.2.2. Establecer un sistema de indicadores de desempeño y cumplimiento.	2008	Realizado si/ no
1.1.2.3. Realizar programas de actividades orientadas a la comprensión del proceso.	2008 2009	Realizado si/ no

Objetivo Estratégico 1.1.3.- Implementar el Proceso de Actuaciones Fiscales

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
1.1.3.1. Mejorar el proceso de planificación de Actuaciones Fiscales	2008	Realizado si/ no
1.1.3.2. Evaluar los resultados obtenidos con la aplicación del nuevo proceso.	2009	Realizado si/ no
1.1.3.3. Establecer los correctivos necesarios al determinarse cualquier desvío de desempeño o cumplimiento.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/ no

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA 1.2: Ejecutar las Actuaciones Fiscales de manera eficiente y efectiva

RESPONSABLES: Contralor Interno, Contralores Delegados y Jefes de Departamentos

Objetivo Estratégico 1.2.1: Promover la aplicación del Memorando Circular N° 01-00-00-037 de la Contraloría General de la República.

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
1.2.1.1. Implementar programa de divulgación a nivel de los equipos de trabajo.	2008	Realizado si/ no
1.2.1.2. Programar actividades orientadas a la capacitación de los equipos de trabajo.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/ no
1.2.1.3. Organizar actividades de grupos entre los miembros de los equipos de trabajo para fomentar el intercambio de experiencias.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/ no

Objetivo Estratégico 1.2.2.- Perfeccionar el proceso de ejecución de las Actuaciones Fiscales

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
1.2.2.1. Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos.	2008	Realizado si/no
1.2.2.2. Establecer un sistema de indicadores de desempeño y cumplimiento.	2008	Realizado si/no
1.2.2.3. Realizar programas de actividades orientadas a la comprensión del proceso.	2008 2009	Realizado si/no

Objetivo Estratégico 1.2.3.- Implementar el Proceso de ejecución de las Actuaciones Fiscales

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
1.2.3.1. Mejorar el proceso de ejecución de Actuaciones Fiscales	2008	Realizado si/no
1.2.3.2. Evaluar los resultados obtenidos al mejorar el proceso	2009	Realizado si/no
1.2.3.3. Establecer los correctivos necesarios al determinarse cualquier desvío de desempeño o cumplimiento.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/no

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA 1.3: Elaborar informes eficientes y efectivos.

RESPONSABLE: Contralor Interno, Contralores Delegados y Jefes de Departamentos.

Objetivo Estratégico 1.3.1: Promover la aplicación del Memorando Circular N° 01-00-00-037 de la Contraloría General de la República

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
1.3.1.1. Implementar programa de divulgación a nivel del personal de la Unidad de Control.	2008	Realizado si/ no
1.3.1.2. Programar actividades orientadas a la capacitación de los funcionarios.	2008 2009 2010 2011	Realizado si /no
1.3.1.3. Organizar actividades de grupos entre los miembros de los equipos de trabajo para fomentar el intercambio de experiencias.	2008 2009 2010 2011	Realizado si /no

Objetivo Estratégico 1.3.2.- Perfeccionar el proceso de elaboración de informes provenientes de las Actuaciones Fiscales

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
1.3.2.1. Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos.	2008	Realizado si /no
1.3.2.2. Establecer un sistema de indicadores de desempeño y cumplimiento.	2008	Realizado si /no
1.3.2.3. Realizar programas de actividades orientadas a la comprensión del proceso.	2008 2009	Realizado si /no

Objetivo Estratégico 1.3.3.- Implementar el Proceso de elaboración de informes provenientes de las Actuaciones Fiscales.

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
1.3.3.1. Mejorar el proceso de redacción de informes de las Actuaciones Fiscales	2008	Realizado si /no
1.3.3.2. Evaluar los resultados obtenidos para mejorar el proceso	2009	Realizado si/ no
1.3.3.3. Establecer los correctivos necesarios al determinarse cualquier desvío de desempeño o cumplimiento	2008 2009 2010 2011	Realizado si /no

ÁREA ESTRATÉGICA 2: El Recurso Humano

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA 2.1: La formación del funcionario de la Unidad de Control.

RESPONSABLE: Contralor Interno / Contralor Delegado

Objetivo Estratégico 2.1.1: Rescatar la mística y sentido de pertenencia de la Unidad de Control.

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
2.1.1.1. Promover una cultura que genere mística y liderazgo a través de la divulgación de valores y principios declarados, mediante el uso de los medios de comunicación disponibles.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/ no
2.1.1.2. Realizar programa de actividades orientadas a internalizar los valores y principios mediante procesos de inducción y capacitación.	2008 2009 2010 2011	Número de eventos: Uno (1) por año
2.1.1.3. Proyectar la historia de la Unidad de Control a través de los principios, valores y personas.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/ no
2.1.1.4 Promocionar mecanismos que faciliten la vinculación de los familiares de los funcionarios con la Unidad de Control.	2008 2009 2010 2011	Número de eventos: Una (1) por año
2.1.1.5. Generar espacios de reflexión que permitan el intercambio de conocimientos y experiencias de los funcionarios.	2008 2009 2010 2011	Número de eventos: Diez (10) por año

Objetivo Estratégico 2.1.2.: Administrar eficientemente el Recurso Humano.

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
2.1.2.1. Implementar políticas dirigidas a la selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del nuevo personal.	2009	Realizado si/ no
2.1.2.2. Fomentar y Desarrollar programas de mejoramiento continuo al personal, en concordancia con los objetivos de la Misión de la Unidad de Control.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/no
2.1.2.3. Desarrollar un plan de motivación y sanciones al personal.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/no

1. Objetivo Estratégico 2.1.3: Mejorar la calidad en el desempeño del Trabajo.

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
2.1.3.1. Establecer un sistema adecuado de descripción de funciones.	2009	Realizado si/ no
2.1.3.2. Implementar políticas orientadas a mejorar la eficacia y eficiencia de los funcionarios en relación con los objetivos institucionales, reduciendo los tiempos.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/no
2.1.3.3. Generar y transmitir en forma oportuna y apropiada información de los resultados obtenidos en la gestión de control.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/no
2.1.3.4. Implementar un programa de divulgación del plan estratégico.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/no

Objetivo Estratégico 2.1.4: Motivar a los funcionarios

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
2.1.4.1. Fomentar medios necesarios de motivación para conseguir del personal el compromiso, identificación e implicación con el proyecto de control	2008 2009 2010 2011	Realizado si/ no
2.1.4.2. Implementar sistema de reconocimiento al personal por los aportes en el logro de las metas de la Universidad.	2009	Realizado si/no
2.1.4.3. Potenciar el trabajo en equipos	2008 2009 2010 2011	Realizado si/no

ÁREA ESTRATÉGICA 3: La gestión de la Unidad de Control Interno.

RESPONSABLES: Contralor Interno / Contralores Delegados / Jefe de Unidades Administrativas.

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA 3.1: Proyección Institucional de la Unidad de Control Interno.

Objetivo Estratégico 3.1.1: Fortalecer la figura de la Unidad de Control Interno como referente de control de la Universidad de Oriente.

ACTIVIDADES	CALENDARIO	INDICADORES
3.1.1.1. Involucrar al Consejo Universitario en el desarrollo del plan estratégico.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/ no
3.1.1.2. Conseguir una mayor valoración en la imagen de la Unidad de Control Interno.	2008 2009 2010 2011	Realizado si/ no
3.1.1.3. Establecer técnicas que permitan una mayor difusión de la actividad de control.	2009	Realizado si/no

V.3.3. Beneficiarios

Para el año 2010 se espera que la totalidad del personal de la Unidad de Control Interno, el cual se estima sea incrementada en un 50% del número actual de funcionarios, hayan fortalecido su cultura organizacional y perfeccionado sus conocimientos, capacidades y habilidades, conforme a los requerimientos de control del Sector Público, de modo que, satisfagan eficientemente las exigencias de control y evaluación de gestión del sector universitario, cuya población se estima para la misma fecha en estudiantes, personal docente, personal administrativo y obreros.

V.4 Requerimientos de recursos humanos, técnicos y financieros

Recursos humanos

Personal profesional que labora en la Unidad de Control Interno e instructores del Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría de Estado (COFAE), ente público creado y dirigido por la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, la cual tiene como misión formar y desarrollar especialistas en control fiscal y auditoría de Estado.

Recursos técnicos

La Unidad de Control Interno cuenta con los recursos técnicos necesarios para la ejecución del plan propuesto, como son la planta física, equipos, sistema de comunicación y la variada instrumentación legal que rige la función pública.

Recursos Financieros

Los recursos necesarios provienen del Presupuesto de Gastos asignado a la Unidad de Control Interno y de los recursos que el Consejo Universitario apruebe para la ejecución de los planes de capacitación.

V.5 Determinación de Costos

Se determinó que la propuesta requerirá recursos por la cantidad de Ciento Cuarenta y Cinco Mil, Seiscientos Sesenta y Cuatro con 46 Bolívares Fuertes (Bs.Fs.145.664,46) (Anexo N° 1), de los cuales el 57,46% corresponde a los cursos de capacitación que dictara COFAE, los recursos restantes se estima que cubra los gastos que requieran las actividades a desarrollar para la capacitación interna.

V.6 Factibilidad de la Propuesta

Para demostrar que es factible la propuesta diseñada, desde un punto de vista técnico y económico, primeramente se comprobó que existe un nivel de profesionalismo suficiente para asumir el modelo que se plantea, el cual posee los conocimientos básicos necesarios requeridos para la función de control y evaluación, aún cuando se proponen talleres de inducción y cursos de mejoramiento durante el desarrollo del plan con los que se pretende incentivar y actualizar al personal para enfrentar las nuevas tendencias del control oficial. Más aún, la posición de la Unidad de Control en la estructura organizacional, que la hace depender directamente de las máximas autoridades y la serie de herramientas legales sobre las que se fundamenta la actividad de control, refuerza la viabilidad de la idea planteada.

Desde el punto de vista económico, la Universidad de Oriente dispone de una partida presupuestaria destinada a la capacitación del personal. En cuanto a los requerimientos por concepto de movilización, la Unidad de Control Interno cuenta con una asignación presupuestaria, para atender gastos por concepto de Servicios no personales, en la cual se incluirían estos costos. Los cursos de inducción serán dictados por funcionarios de la misma Universidad de Oriente y sólo se incurrirá en gastos por concepto de refrigerios, al igual que las reuniones de intercambio.

V.7 Control y Evaluación de la Propuesta

El control y evaluación de la propuesta va a permitir obtener información acerca de cómo se está ejecutando, con el fin de reajustar la acción orientadora, de acuerdo con los datos obtenidos, de modo que se obtenga una mejora continuada en el proceso.

La evaluación se hará en función de la marcha del programa tanto en su adecuación previa como en el desarrollo de la propuesta, tiene por lo tanto carácter formativo e implica la realización de evaluaciones intermedias que permitan la retroalimentación del plan y se hará en forma sucesiva.

La evaluación de la implementación de la propuesta, tiene como fin determinar si hay discrepancias entre el diseño y la realidad de ser, de manera

que se redefina el programa hasta lograr la óptima y adecuada puesta en marcha. En esta etapa se comprueba que el programa se ha dirigido a los sujetos previamente determinados, que se han llevado a cabo las actividades planificadas y en los períodos fijados, que los funcionarios implicados han llevado a la práctica las actividades que le han sido asignadas y que se han utilizado los recursos materiales y humanos previstos.

La recogida de la información se hará de forma continua, mediante el propio esquema del programa y para el análisis de los resultados se realizará una evaluación cuantitativa en base al grado de cumplimiento de cada uno de los aspectos controlados y su comparación con los niveles de ejecución establecidos con anterioridad, de cuyos resultados se determinará que aspectos de la propuesta no se ha ejecutado, las causas que hayan impedido su ejecución y en que medida se relacionan el nivel de desempeño, los resultados y efectos obtenidos.

Con la evaluación aplicada al desarrollo de la propuesta se determinará el comportamiento de los funcionarios, tanto con respecto a los objetivos de la propuesta, como a los estilos de actuación y metodología previstos, la relación del personal con el programa y la forma cómo se han utilizado los recursos técnicos y procedimientos, lo cual se logrará mediante la formulación de criterios que señalan el modo y adecuación del proceso y un sistema apropiado de control e información sobre la marcha de la ejecución que permita revisarlo

periódicamente. Para realizar este análisis se utilizarán escalas de observación, y entrevistas.

En este sentido, se aplicarán los siguientes criterios:

Objetivo 1.1.1. Promoción del Memorandum circular N° 01-00-00-037 de La Contraloría General de la República.

Actividades	Indicadores
a. Programa de divulgación	a.1. Los Delegados y Jefes en la Oficina muestran interés. a.2. Nivel de Atención. a.3. Opinión de los funcionarios.
b. Programas de capacitación	b.1. Nivel de Atención b.2. Opinión de los funcionarios.
c. Actividades de intercambio de experiencias	c.1. N° de funcionarios que intervienen. c.2. Opinión de los funcionarios.

Objetivo 1.1.2. Mejora en la planificación de las Actuaciones Fiscales.

Actividades	Indicadores
a. Diseño de Manual de Normas y Procedimientos.	a.1. Receptividad de la normativa. a.2. Aplicación de la normativa. a.3. Opinión de los funcionarios.
b. Aplicación de indicadores para evaluar el desempeño.	b.1. Grado de dificultad en la evaluación. b.2. Fácil determinación de las desviaciones. b.3. Nivel de repitencia de las desviaciones.
c. Actividades orientadas a la comprensión del proceso	c.1. Los funcionarios muestran interés. c.2. Nivel de participación. c.3. Opinión de los funcionarios.

Objetivo 1.1.3. Implementación del proceso de actuaciones fiscales.

Actividades	Indicadores
a. Mejora en el proceso de planificación de actuaciones fiscales.	a.1. Nivel de receptividad por parte de los funcionarios. a.2. Atención. a.3. Opinión del personal
b. Evaluación de resultados por la aplicación del nuevo proceso.	b.1. Nivel de atención. b.2. Opinión del Personal.
c. Aplicar medidas correctivas en el desempeño	c.1. Preguntas sobre lo que se ha de hacer. c.2. Corrección de los procesos. c.3. Opinión de los funcionarios. c.4. Mejora en el desempeño

Objetivo 1.2.1. Promoción del Memorandum circular N° 01-00-00-037 de La Contraloría General de la República.

Actividades	Indicadores
a. Programa de divulgación	a.1. Los equipos de trabajo muestran interés. a.2. Nivel de Atención. a.3. Opinión de los funcionarios.
b. Programas de capacitación	b.1. Nivel de Atención b.2. Opinión de los funcionarios.
c. Actividades de intercambio de experiencias	c.1. N° de funcionarios que intervienen. c.2. Opinión de los funcionarios.

Objetivo 1.2.2. Mejora en la ejecución de las Actuaciones Fiscales.

Actividades	Indicadores
a. Diseño de Manual de Normas y Procedimientos.	a.1. Receptividad de la normativa. a.2. Aplicación de la normativa. a.3. Opinión de los funcionarios.
b. Aplicación de indicadores para evaluar el desempeño.	b.1. Grado de dificultad en la evaluación. b.2. Fácil determinación de las desviaciones. b.3. Nivel de repitencia de las desviaciones.
c. Actividades orientadas a la comprensión del proceso	c.1. Los funcionarios muestran interés. c.2. Nivel de participación. c.3. Opinión de los funcionarios.

Objetivo 1.2.3. Implementación del proceso de ejecución de las actuaciones fiscales.

Actividades	Indicadores
a. Mejora en el proceso de ejecución de actuaciones fiscales.	a.1. Nivel de receptividad por parte de los funcionarios. a.2. Atención. a.3. Opinión del personal
b. Evaluación de resultados por la aplicación del nuevo proceso.	b.1. Nivel de atención. b.2. Opinión del Personal.
c. Aplicar medidas correctivas en el desempeño	c.1. Preguntas sobre lo que se ha de hacer. c.2. Corrección de los procesos. c.3. Opinión de los funcionarios. c.4. Mejora en el desempeño

Objetivo 1.3.1. Promoción del Memorándum circular N° 01-00-00-037 de la Contraloría General de la República.

Actividades	Indicadores
a. Programa de divulgación	a.1. Los equipos de trabajo muestran interés. a.2. Nivel de Atención. a.3. Opinión de los funcionarios.
b. Programas de capacitación	b.1. Nivel de Atención b.2. Opinión de los funcionarios.
c. Actividades de intercambio de experiencias	c.1. N° de funcionarios que intervienen. c.2. Opinión de los funcionarios.

Objetivo 1.3.2. Mejora en elaboración de informes por Actuaciones Fiscales.

Actividades	Indicadores
a. Diseño de Manual de Normas y Procedimientos.	a.1. Receptividad de la normativa. a.2. Aplicación de la normativa. a.3. Opinión de los funcionarios.
b. Aplicación de indicadores para evaluar el desempeño.	b.1. Grado de dificultad en la evaluación. b.2. Fácil determinación de las desviaciones. b.3. Nivel de repitencia de las desviaciones.
c. Actividades orientadas a la comprensión del proceso	c.1. Funcionarios muestran interés. c.2. Nivel de participación. c.3. Opinión de los funcionarios.

Objetivo 1.3.3. Implementación del proceso de ejecución de elaboración de informes por actuaciones fiscales.

Actividades	Indicadores
a. Mejora en el proceso de elaboración de informes por actuaciones fiscales.	a.1. Nivel de receptividad por parte de los funcionarios. a.2. Atención. a.3. Opinión del personal
b. Evaluación de resultados por la aplicación del nuevo proceso.	b.1 Nivel de atención. b.2. Opinión del Personal.
c. Aplicar medidas correctivas en el desempeño	c.1. Preguntas sobre lo que se ha de hacer. c.2. Corrección de los procesos. c.3. Opinión de los funcionarios. c.4. Mejora en el desempeño

Objetivo 2.1.1. Mística en el desempeño del trabajo e identificación con la Unidad de Control

ACTIVIDADES	INDICADORES
a. Promoción de la Cultura Organizacional	a.1. Los funcionarios muestran interés. a.2. Cumplen con las actividades indicadas. a.3. Nivel de atención. a.4. Opinión de los funcionarios.
b. Actividades de inducción y capacitación	b.1. N° de interacciones. b.2. N° de intervenciones positivas. b.3. N° de funcionarios que intervienen. b.4. Opinión sobre la actividad
c. Acciones para proyectar la historia de la Unidad.	c.1. Los funcionarios muestran interés. c.2. Nivel de participación. c.3. Opinión de los funcionarios
d. Actividades de interacción con familiares.	d.1. Los familiares muestran interés. d.2. Nivel de interacción. d.3. Opinión de los participantes.
e. Acciones de Intercambio de experiencias.	e.1. N° de funcionarios que intervienen. e.2. Facilidad de información e.3. Opinión de los funcionarios.

Objetivo 2.1.2.: Administración Eficiente del Recurso Humano

ACTIVIDADES	INDICADORES
<p>a. Implementación Políticas de Personal en selección, inducción, formación, capacitación y evaluación nuevo personal.</p>	<p>a.1. Adaptación de los nuevos funcionarios. a.2. Resultados de la actuación de los funcionarios a.3. Opinión de los participantes</p>
<p>b. Fomento y desarrollo de programas de mejoramiento continuo</p>	<p>b.1. Receptividad de los programas de mejoramiento. b.2. Aplicación en el trabajo de los conocimientos adquiridos. b.3. Efectos de las actuaciones b.4. Opinión de los destinatarios.</p>
<p>c. Desarrollo plan de motivación y sanciones del personal</p>	<p>c.1. Tendencia de sanciones c.2. Tendencia reconocimientos c.3. Conducta de funcionarios c.4. Opinión de los funcionarios</p>

Objetivo 2.1.3.: Mejora en la calidad del desempeño

ACTIVIDADES	INDICADORES
a. Establecer sistema adecuado de descripción de funciones.	a.1. Grado de dificultad de comprensión. a.2. Preguntas sobre lo que han de hacer. a.3. Frecuencia de correcciones. a.4. Opinión de los funcionarios.
b. Políticas para mejorar la eficacia y eficiencia de los funcionarios, reduciendo los tiempos	b.1. Realización de actividades en el tiempo previsto. b.2. Presentación de resultados a su tiempo. b.3. No hay desviaciones en el desarrollo de la actividad.
c. Generar y transmitir en forma oportuna y apropiada los resultados de las actuaciones	c.1. El grado de interés mostrado por los destinatarios. c.2. Observan recomendaciones indicadas c.3. Opinión de los destinatarios
d. Divulgación del Plan Estratégico	d.1. Receptividad de información d.2. Facilidad en la información d.3. Opinión de los funcionarios

Objetivo 2.1.4.: Motivación al personal

ACTIVIDADES	INDICADORES
a. Fomentar los medios necesarios para lograr la identificación e implicación del personal	a.1. No existen conflictos internos a.2. Buena conducta y predisposición. a.3. Existe un buen clima en la Unidad
b. Implementar programa de reconocimiento al personal	b.1. Interés de los funcionarios b.2. Cumplimiento de horario b.3. Cumplimiento de lapsos b.4. Opinión de los funcionarios
c. Potenciar el trabajo en equipos	c.1. Preparación previa a las asignaciones c.2. Capacidad de ajustarse a la nueva metodología de trabajo c.3. Nivel de dificultad en la labor de coordinación c.4. Opinión de los funcionarios

Objetivo 2.1.5.: Implementar un eficiente proceso de evaluación del desempeño

ACTIVIDADES	INDICADORES
a. Mejora en el proceso de evaluación del sistema	a.1. Nivel de receptividad por parte de los funcionarios. a.2. Atención. a.3. Opinión del personal
b. Aplicar medidas correctivas en el desempeño	b.1. Preguntas sobre que hacer. b.2. Corrección de los procesos. b.3. Opinión de los funcionarios. b.4. Mejora en el desempeño

Objetivo 2.1.6.: Fortalecer la Figura de la Unidad de Control Interno
como Referente de Control de la Universidad de Oriente

ACTIVIDADES	INDICADORES
a. Participación del Consejo Universitario en el desarrollo del Plan Estratégico	a.1. Interacciones que se producen. a.2. Observaciones consideradas. a.4. Actuaciones solicitadas a.3. Opinión de las autoridades.
b. Proyectar imagen de la unidad de Control	b.1. Presentación de resultados oportunamente. b.2. Facilidad de información. b.3. Efectividad de medidas adoptadas
c. Establecer técnicas eficientes de la difusión de la actividad de control	c.1. Interés de los destinatarios c.2. Atención c.3. Opinión de los destinatarios.

Para evaluar la eficacia de la propuesta, se realizará una valoración de los resultados y efectos de las actividades para comprobar en que medida se están alcanzando los resultados esperados y si guardan relación con la propuesta diseñada o con otros aspectos no contemplados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El importante papel que la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, publicada en fecha 17 de diciembre del año 2001 confiere a las Unidades de Control, como es el de contribuir con el mejoramiento de la administración oficial y la reorientación de los proyectos y programas del sector público, requiere que se emitan juicios de valor sobre los resultados de la gestión pública.

De modo que, la aceptación y puesta en marcha de la presente propuesta, va a permitir que la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente equipare sus necesidades y aptitudes del personal con las actuales exigencias en materia de Control Fiscal, que se enfocan fundamentalmente a evaluar la acción oficial en procura de promover el uso eficaz y eficiente de los fondos públicos.

En este sentido, el éxito de la Unidad de Control Interno va a depender fundamentalmente del uso adecuado de las herramientas básicas para direccionar la acción de control, de una supervisión inductiva y de expertos que se dediquen al análisis de las circunstancias bajo las cuales se toman ciertas decisiones o se desarrollan las operaciones, con capacidad para aplicar los procedimientos adecuados que originen observaciones

específicas, que garanticen su observancia por parte del ente objeto de control.

RECOMENDACIONES

A continuación se presenta una serie de sugerencias que pueden permitir a la Unidad de Control Interno de la Universidad de Oriente eliminar aquellos elementos que inciden negativamente en el desempeño de los funcionarios y lograr progresivamente un desempeño eficiente en la acción de control:

1. Elaborar una programación de actuaciones fiscales estándar para todos los Núcleos, sobre un mismo asunto y alcance, con esto se lograría evaluar la efectividad de la administración universitaria como un todo, a la vez que se valora la calidad del trabajo desempeñado por los funcionarios, apreciando las debilidades y fortalezas que puedan presentar en el logro de los objetivos planteados.
2. Tener en cuenta al momento de programar las auditorías, la frecuencia de las actuaciones. En el caso de las auditorías financieras, estas se realizan anualmente. Las auditorías administrativas pueden programarse cada dos (2) o tres (3) años, dependiendo del riesgo en el manejo de los recursos; las auditorías operacionales se recomiendan cuando se desconocen razones de ineficiencia o para el sano crecimiento de las entidades. De esta manera se eliminaría la figura de la auditoría permanente, a la cual dedican todo un

periodo, cada año sobre las mismas áreas, lográndose una distribución mas efectiva de las horas - hombre disponibles.

3. Incluir dentro de la programación anual, lo correspondiente al seguimiento de cada actuación fiscal concluida, estableciendo parámetros de ejecución al menor tiempo y calidad posible, con lo que se logrará el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones surgidas en cada actuación.

4. Notificar al ente evaluado cuando se detecte el desvío de una norma, la observación y recomendación, para lo cual se utilizará un formato donde el responsable firme como compromiso y señale el plazo para corregir el hecho que originó la observación, de esta manera se logra una mayor efectividad en los resultados de seguimiento y mejora en la calidad de la administración.

5. Establecer un programa de reconocimiento al personal, donde se de importancia a la calidad y oportunidad en el cumplimiento de las actuaciones, lo que permitiría crear un espíritu de sana competencia en beneficio no solo de la Unidad, también del funcionario que estaría en constante búsqueda del mejoramiento profesional.

6. Notificar oportunamente a los entes auditados los resultados de las actuaciones, a través del informe preliminar, de manera que se puedan aplicar los correctivos necesarios para el logro de los objetivos del ente.

7. Atraer el interés del Consejo Universitario sobre aquellos asuntos que requieran rápida solución, adicionando al Informe Final y Resumen Ejecutivo oficio de atención.

8. Informar a los funcionarios de cada Unidad, los resultados obtenidos en reuniones con Delegados u otras entidades, que se relacionen con el desempeño de la función de control, de manera que se reduzca el ambiente de aislamiento que se observa entre supervisores y supervisados y entre las Unidades de Control.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Charles W.L., Hill / Gareth R.J. *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado* (3^{ra} edición). McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2002). *Administración de los Nuevos Tiempos* (1999). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

El Control Estratégico (2006). [Página web en línea]. Disponible en: www.Virtual.unal.edu.co

Evaluación del Sistema de Control de los Informes de Auditoría Implantado por la C.A. Energía Eléctrica de Barquisimeto y Propuesta de un Modelo de Seguimiento (1997). [Página web en línea]. Disponible en: www.mistareas.com.ve

Fred R., D. (1983). *La Gerencia Estratégica* (7^{ma} edición). Santa Fe de Bogotá: Fondo Editorial Legis.

Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada* (3^{ra} edición). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Informe presentado por la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, Cap. 11 p.65 (2002). [Página web en línea]. Disponible en: www.cgr.gov.ve/smc/pdf/informes

Planificación Estratégica (2006). [Página web en línea]. Disponible en:
www.geocities.com/svg88

Propuesta para Mejorar el cumplimiento de las Observaciones y Recomendaciones Establecidas en los Informes de Auditoría Interna de la Corporación de los Andes, Dirección Trujillo (2002). [Página web en línea]. Disponible en: www.monografías.com/trabajos13

República Bolivariana de Venezuela. *Constitución Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial N° 5.453 (Extraordinario), Marzo 24 de 2000.

República Bolivariana de Venezuela. *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal*. Gaceta Oficial N° 37.347, Diciembre 17 de 2001.

República Bolivariana de Venezuela. *Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público*. Gaceta Oficial N° 37.606, Enero 9 de 2003.

República Bolivariana de Venezuela. Reglamento Sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional. Gaceta Oficial N° 37.783, Septiembre 25 de 2003.

República Bolivariana de Venezuela. Resolución Número 01-00-00-015 de la Contraloría General de la República. Gaceta Oficial N° 36.229, Abril 30 de 1997.

República Bolivariana de Venezuela. *Memorandum Circular N° 06-00-188, de la Contraloría General de la República.* Abril 26 de 2000.

República Bolivariana de Venezuela. *Memorandum Circular N° 01-00-037, de la Contraloría General de la República.* Agosto 15 de 2001.

República Bolivariana de Venezuela. *Memorandum N° 07-01-247, de la Contraloría General de la República.* Mayo 4 de 2004.

República Bolivariana de Venezuela. *Memorandum Circular N° 01-00-220, de la Contraloría General de la República.* Julio 14 de 2004.

Serna G., H. (2003). *Gerencia Estratégica (8^{va} edición).* Bogotá: Global Ediciones, S.A.

Sistema de Control Administrativo en la Unidad de Contraloría Interna del Instituto de Vialidad y Transporte del Estado Portuguesa (2004). [Página web en línea]. Disponible en: www.monografias.com/trabajos16

Thompson/Strickland. (2003). *Administración Estratégica (13^a edición).* México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Quigley, J.V. (1996). *Visión: Como la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan.* Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

ANEXOS

Anexo N° 1
Determinación Costo de la Propuesta
(Expresado en Bolívares Fuertes)

Actividades	Años				Total Costos
	2007	2008	2009	2010	
Capacitación:					
Matricula	8.129	12.813	11.707	1.269	33.918
Movilización	11.533	20.119	15.895	2.243	49.790
Entrenamiento		31.120	26.736		57.856
Motivación		1.800	1.200		3.000
Intercambio	90	300	336	376	1.102
Totales	19.752	66.152	55.874	3.888	145.664

Anexo N° 2
Distribución Absoluta y Porcentual de la Propuesta

Descripción	Monto Bs.Fs.	Porcentaje	Número Anexos
Matrícula Cursos de capacitación	33.917	23,28%	3
Movilización Cursos Capacitación	49.789	34,18%	3 al 6
Gastos Talleres de Entrenamiento	57.856	39,72%	7 y 8
Gastos Talleres de Motivación	3.000	2,06%	9
Gastos Reuniones de Intercambio	1.102	0,76%	10
Total	145.664	100,00%	

ANEXO N° 3
Determinación Costos de Capacitación COFAE

Años	Número Participantes	Total Unidades Tributarias	Unidad Tributaria	Costo Total Bs.Fs.
2007	6	216	37.632	8.129
2008	11	304	46.000	13.984
2009	9	248	56.580	14.032
2010	1	24	69.593	1.670
Totales	27	792		37.815

Nota: Se consideró un incremento del 23% sobre la Unidad Tributaria, cada año, a partir del 2008.

ANEXO N° 4
Gastos de Movilización Estimado para el año 2007
(Expresado en Bolívares Fuertes)

Curso	Días	Participantes	Viáticos	Pasajes	Total Gastos
Auditoría de Gestión	4	1	897	913	1.810
Auditoría Administrativa y el ISO 9001 para la Administración Pública	5	3	3.364	2.738	6.102
Auditoría Operativa	4	2	1.794	1.826	3.620
Totales	13	6	6.055	5.477	11.532

Unidad Tributaria año 2007: Bs. 37.632,00

Viáticos: 5,960 * Bs. 37,632, * Días * Funcionarios

Pasajes: (5,655 * Bs. 37,632,00 + 700) * Funcionarios

ANEXO N° 5
Gastos de Movilización Estimado para el año 2008
(Expresado en Bolívares Fuertes)

Curso	Días	Partici- pantes	Viáticos	Pasajes	Total Gastos
Auditoría de Gestión	4	2	2.193	1.877	3.887
Papeles de Trabajo y Redacción de informes de Auditoría	3	2	1.645	1.877	3.384
Auditoría Administrativa y el ISO 9001 para la Administración Pública	5	1	1.256	938	2.194
Auditoría Operativa	4	2	2.010	1.877	3.887
Redacción de Hallazgos de Auditoría	3	2	1.507	1.877	3.384
Sistemas de Control Interno Organizaciones Públicas	3	2	1.507	1.877	3.384
Totales	22	11	9.797	10.323	20.120

Unidad Tributaria año 2008:Bs. Fs. 46

Viáticos:5,960*Bs.Fs.46*Días*Funcionarios

Pasajes:(5,655*Bs.Fs.46+700)*Funcionarios

ANEXO N° 6
Gastos de Movilización Estimado para el año 2009
(Expresado en Bolívares Fuertes)

Curso	Días	Participantes	Viáticos	Pasajes	Total Gastos
Auditoría de Gestión	4	2	2.251	1.934	4.185
Papeles de Trabajo y Redacción informes de Auditoría	3	2	1.688	1.934	3.622
Auditoría Administrativa y el ISO 9001 para la Administración Pública	5	1	1.407	967	2.374
Auditoría Operativa	4	1	1.125	967	2.092
Redacción Hallazgos de Auditoría	3	2	1.688	1.934	3.622
Sistemas de Control Interno Organizaciones Públicas	3	1	844	967	1.811
Totales	19	8	9.003	8.703	17.706

Unidad Tributaria año 2007: Bs.47, 2 (Bs.42, 15 + 12%)

Viáticos: 5,960*Bs. 47,21* Días*Funcionarios

Pasajes:(5 ,655*Bs.47,21+700)*Funcionarios

ANEXO N° 7
Gastos de Movilización Estimado para el año 2010
(Expresado en Bolívares Fuertes)

Denominación del curso	Días	Participantes	Viáticos	Pasajes	Total Gastos
Sistemas de Control Interno organizaciones Públicas	3	1	945	1.298	2.243
Totales	3	1	945	1.298	2.243

Unidad Tributaria año 2007: Bs. 52.90 (Bs. 47,21 + 12%)

Viáticos: 5,960*Bs. 52,9* Días*Funcionarios

Pasajes:(5,655*Bs. 52,9+700)*Funcionarios

ANEXO N° 8
Programa Talleres de Entrenamiento a dictarse en Cumaná
Número de participantes: Doce (12)
(Expresado en Bolívares Fuertes)

Años	Número Talleres	Pasajes	Viáticos	Refrigerio	Total
2007		-	-	-	-
2008	6	3.014	3.530	1.440	7.985
2009	2	1.234	1.125	538	2.897
2010	-	-	-	-	-
Totales	8	4.248	4.655	1.978	10.882

Viáticos: 5,960*U.T* Días*Funcionarios

Pasajes:(,655*UT+700)*Funcionarios

U.T.- 008: Bs.42,148,00

U.T.- 009: Bs. 47,206,00

ANEXO N° 9
Programa Talleres de Entrenamiento a dictarse en Núcleo de Monagas
Número de participantes: Siete (7)
(Expresado en Bolívares Fuertes)

Años	Número Talleres	Pasajes	Viáticos	Refrigerio.	Total
2007		-	-	-	-
2008	6	10.118	12.058	960	23.135
2009	2	10.014	13.505	320	23.839
2010	-	-	-	-	-
Totales	8	20.132	25.563	1.280	46.974

Viáticos: 5,960*U.T* Días*Funcionarios

Pasajes:(655*UT+700,000)*Funcionarios

U.T.- 2008: Bs.42,148,00

U.T.- 2009: Bs. 47,206,00

ANEXO N° 10

Talleres de Motivación

Propuesta:

Se propone un plan de cinco (5) talleres de inducción, los cuales serían dictados por personal especializado perteneciente al Departamento de Servicio Social y al Centro de Tecnología Educativa de la Universidad de Oriente, previa solicitud de la Unidad de Control.

Los talleres planteados son: Propensión al Trabajo, Trabajo en Equipo, Dinámica de Grupos, Toma de Decisiones y Relaciones Humanas.

Se calcula un número de veinte (20) participantes por taller.

Se estima gastos por servicio de refrigerios por la cantidad estimada de Treinta Bolívares Fuertes (Bs.Fs. 30) por funcionario participante, lo que representa un costo total de Tres Mil Bolívares Fuertes (Bs. Fs. 3.000).

La programación de los talleres se distribuirían, tres (3) en el año 2008 y dos (2) en el año 2009.

ANEXO N° 11

Reuniones de Intercambio de Experiencias

Propuesta:

Se propone que se realicen reuniones de intercambios de experiencia mensuales entre supervisores y supervisados en cada una de las Oficinas que integran la Unidad de Control de la Universidad de Oriente.

Se estima que se requieren recursos por la cantidad de Un Mil Ciento Dos Bolívares Fuertes (Bs.Fs. 1.102), los cuales serán destinados para atender gastos de refrigerios.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

ENTREVISTA N°: _____ FECHA: _____

ENTREVISTADOR: _____

La siguiente entrevista tiene como finalidad recoger información relacionada con la satisfacción del personal adscrito a la Unidad de Contraloría Interna de la Universidad de Oriente, en el desempeño, resultados e impacto de sus actuaciones como órgano de apoyo al Consejo Universitario. La investigación esta siendo realizada por la Licenciada Luisa A. López, quien opta al título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General en la Universidad de Oriente.

Los resultados de esta investigación puede permitir a la Directiva del Órgano de Control, introducir cambios tendentes a incrementar la productividad del personal y la satisfacción de las autoridades Universitarias, por lo cual se le agradece la mayor sinceridad en las respuestas.

Con el fin de darle libertad al entrevistado, no se requiere la identificación del mismo. En lo que respecta a la información que suministre, será tratada con entera discrecionalidad.

Gracias por su atención

I. Principios y Valores

1. ¿Existe declaración de principios y valores que regulan la vida de la Unidad de Control Interno?:

01. Si ()

02. No ()

2. ¿El contenido de los valores tienen coherencia con su función institucional, misión y visión?:

01. Si ()

02. No ()

3. ¿Los principios y valores han sido difundidos al personal de la Unidad de Control Interno?:

01. Si ()

02. No ()

4. ¿Los principios y valores se manifiestan en el ambiente organizacional?

01. Si ()

02. No ()

II. Contexto Estratégico

5. ¿La Unidad de Control Interno cuenta con una visión definida y divulgada?

01. Si ()

02. No ()

6. ¿Se ha definido la misión en forma explícita y es conocida por todos los funcionarios?

01. Si ()

02. No ()

7. ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la Unidad de Control Interno?:

01. Si ()

02. No ()

8. ¿la Unidad de Control Interno cuenta con un plan estratégico con objetivos y metas que guarden relación con la misión?

01. Si ()

02. No ()

9. ¿El plan operativo guarda relación con los objetivos y metas del plan estratégico?

01. Si ()

02. No ()

10. ¿En la planificación tanto estratégica como operativa existen elementos de control?

01. Si ()

02. No ()

11. ¿El plan estratégico se ha difundido ampliamente?

01. Si ()

02. No ()

III. El Recurso Humano

12. ¿Existen políticas orientadas a la selección, inducción, formación capacitación y evaluación del personal?

01. Si ()

02. No ()

13. ¿Se ofrece capacitación al funcionario?

01. Si ()

02. No ()

14. ¿Los programas de capacitación se relacionan con los objetivos de la misión de la Unidad de Control Interno?:

01. Si ()

02. No ()

15. ¿Se puede considerar como alta la satisfacción del funcionario en el desempeño del trabajo?

01. Si ()

02. No ()

16. ¿Se promueve al empleado dentro de la Unidad de Control Interno?

01. Si ()

02. No ()

17. ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el funcionario?

01. Si ()

02. No ()

18. ¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?

01. Si ()

02. No ()

19. ¿Se han definido políticas disciplinarias en la Unidad de Control Interno?

01. Si ()

02. No ()

20. ¿Se cuenta con un código de ética?

01. Si ()

02. No ()

IV. Actividades de Control

21. ¿Se cuenta con un sistema de control y evaluación definido?

01. Si ()

02. No ()

22. ¿Los procesos y procedimientos se ejecutan de acuerdo con el Manual de Procedimientos?

01. Si ()

02. No ()

23. ¿Los procesos y procedimientos cuentan con indicadores que permitan evaluar la gestión?

01. Si ()

02. No ()

24. ¿Los indicadores se revisan periódicamente y se adaptan a los cambios de la Unidad de Control?

01. Si ()

02. No ()

25. ¿Se evalúan resultados de la ejecución de la estrategia?

01. Si ()

02. No ()

26. ¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?

01. Si ()

02. No ()

27. ¿Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se aplican en forma eficiente y efectiva?

01. Si ()

02. No ()

V. Estilo de Dirección

28. ¿El Contralor esta comprometido con el desarrollo y mejora continua de la Unidad?

01. Si ()

02. No ()

29. ¿Tanto jefes como funcionarios participan en actividades para el fortalecimiento de la Unidad de Control Interno?

01. Si ()

02. No ()

30. ¿Las autoridades universitarias apoyan acciones encaminadas al desarrollo de la Unidad?

01. Si ()

02. No ()

31. ¿La gerencia utiliza un estilo participativo?

01. Si ()

02. No ()

32. ¿Existen mecanismos de participación?

01. Si ()

02. No ()

33. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?

01. Si ()

02. No ()

34. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

01. Si ()

02. No ()

VI. Estructura organizacional

35. ¿La estructura organizacional de la Unidad de Control Interno favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?

01. Si ()

02. No ()

36. ¿La estructura organizacional permite atender cambios internos y externos que se presenten?

01. Si ()

02. No ()

37. ¿La estructura facilita la iniciativa del personal?

01. Si ()

02. No ()

38. ¿La estructura favorece la coordinación entre las funciones del órgano de control?

01. Si ()

02. No ()
