



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**CONTROL DE GESTIÓN APLICADO POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA  
INTERNA DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA  
(Z.E.N.E).**

Trabajo de Grado, modalidad pasantía, presentado como requisito parcial exigido para optar al Título de **Licenciado en Administración.**

**Br. Gary Jesús Hernández Marcano**

**C.I. 20.111.247**

**Guatamare, Febrero de 2014**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
COORDINACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En Conformidad con lo establecido en el artículo 9 del Reglamento de Trabajo de Grado de Pregrado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado, modalidad Pasantías, Titulado: **CONTROL DE GESTIÓN APLICADO POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA (Z.E.N.E)**, presentado por el: **Br. Gary Jesús Hernández Marcano C.I. 20.111.247**, como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Administración..

Los miembros del jurado han acordado el siguiente veredicto:

**APROBADO**


Lcdo. José David Hernández  
TUTOR ACADÉMICO

Lcda. Sileyna Cedeño  
JURADO PRINCIPAL

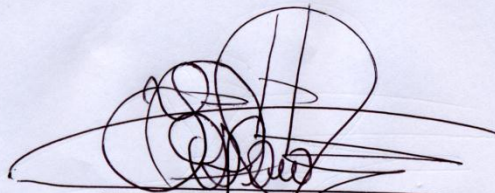
Lcda. Janet Salazar  
JURADO PRINCIPAL

**CONTROL DE GESTIÓN APLICADO POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA  
INTERNA DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA  
(Z.E.N.E).**

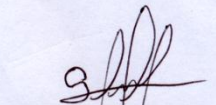
Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía, presentado como requisito parcial  
exigido para optar al título de "Licenciado en Administración"



**Gary Jesus Hernández Marcano**  
Autor



**Lcdo. José David Hernández**  
Tutor Académico



**Lcda. Surelys Deffit**  
Tutor Empresarial

## **DEDICATORIA**

Dedico este valioso proyecto a mi Señor Jesucristo y Virgencita del Valle por atender a mis peticiones. Al igual que a todas mis hermanas, sobrinos y demás familiares por su apoyo. Asimismo, a mi novia Milagros Prieto por ofrecerme su tiempo incondicional cuando lo necesité durante todo este largo periodo.

Sin embargo, esto va dedicado con el amor y respeto más profundo que pueda brindar un hijo, a mi Señor Padre Jesús Hernández (+) que siempre luchó con todas las fuerzas del mundo hasta más no poder para yo asistir a mis clases, y aunque muy recientemente me dejaste solo en medio de esta lucha, hoy quiero que te sientas orgulloso de verme cumplir nuestra meta viejo. Igualmente a mi Señora Madre, Romelia Marcano de Hernández, que bajo todo su amor y educación que sembró en mi corazón, permitió esforzarme y no decaer en tiempos oscuros hasta alcanzar nuestro objetivo.

Por este inmenso aprecio, respeto y amor que les tengo, se los dedico Padres.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Señor Jesucristo y mi Virgen del Valle por darme la salud y sabiduría suficiente durante todo este lapso de tiempo.

A mis Padres Jesús Hernández (+) y Romelia Marcano de Hernández, por su incansable y valiosa labor durante todo este tiempo, solo ustedes marcaron diferencias con todas y cada una de sus acciones ofrecidas.

A mis hermanas Elina, Yaritza, Romeli, Evelin y Eduarda, por todo su apoyo incondicional, cariño y respeto que en todo momento me ofrecieron, este logro también es de ustedes.

A mi novia Milagros Prieto, por todo el cariño, amor y ayuda ofrecida durante los momentos que juntos pasamos en la constante lucha por alcanzar esta meta.

Finalmente, dentro de estos agradecimientos debo mencionar a un conjunto de personas e instituciones que fueron importantes como: la Universidad de Oriente, Zona Educativa del estado Nueva Esparta, Fundación Calle la Marina, Familia Prieto Marín, Familia Carrillo Salazar, profesores; Lcdo. José David Hernández, Lcda. Sileyna Cedeño y Lcda. Janet Salazar, entrenadores; Javier Rojas y Alexander Masso, amigos y compañeros; Jesús González, Alnair Hernández, Surabit Vásquez, Nelsys Marcano, Gaby Hernández, Rigoberto Reyes y Tomas Andará.

Gracias a todos!

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
LISTAS DE FIGURAS .....	ix
FASE I. INTRODUCCIÓN (SITUACIÓN A EVALUAR) .....	10
1.1 DENOMINACIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	11
1.2 PROCEDIMIENTO OBJETO DE ESTUDIO .....	11
1.3 INTRODUCCIÓN (SITUACIÓN A EVALUAR) .....	11
1.4 OBJETIVOS DE LA PASANTÍA .....	27
1.4.1 Objetivo General .....	27
1.4.2 Objetivos Específicos.....	27
1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	28
1.5.1 Observación directa .....	29
1.5.2 Entrevista Semi-Estructurada .....	30
1.5.3 Revisión Documental .....	32
FASE II. ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA (Z.E.N.E).....	33
2.1 Reseña histórica .....	34
2.2 Filosofía de gestión .....	35
2.2.1 Misión.....	36
2.2.2 Visión.....	36
2.3 Valores Institucionales .....	37
2.4 Estructura Organizativa.....	37
2.5 Unidad de Auditoría Interna .....	40
2.6 Funciones que se desempeñan dentro de la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta.....	41
2.6. Estructura organizativa de la Unidad de Auditoría Interna .....	42
2.7. Departamento de Contabilidad .....	43

FASE III. BASES TEÓRICAS Y LEGALES RELACIONADAS CON EL CONTROL DE GESTIÓN APLICADO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE VENEZUELA.....	45
3.1 Bases Teóricas.....	46
3.1.1 Control de gestión.....	47
3.1.2. Gestión administrativa.....	54
3.1.3. Indicadores de gestión.....	56
3.2 Normativas Legales.....	64
3.2.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	65
3.2.2 Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal.....	67
3.2.3. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal.....	70
3.2.4. Manual de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta ....	73
FASE IV. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADOS POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA (Z.E.N.E).....	76
4.1. Planificación y elaboración del programa de control de gestión. ....	78
4.2. Recopilación y análisis de los datos. ....	81
4.3. Elaboración de informe preliminar. ....	85
4.4 Elaboración de Informe de gestión y acciones correctivas.....	87
FASE V. COMPARACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADOS POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA CON LAS BASES TEÓRICAS Y LEGALES VIGENTES EN EL PAÍS .....	89
5.1. Análisis comparativo de los procedimientos de control de gestión aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta con las bases teóricas.....	90
5.1.1 Planificación del control de gestión.....	91
5.1.2. Recolección y análisis de datos.....	92
5.1.3 Elaboración del informe preliminar.....	94
5.1.4. Elaboración del informe de gestión.....	95

5.2. Análisis comparativo de los procedimientos de control de gestión aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta con las bases legales vigentes en el país.....	103
5.2.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela .....	105
5.2.2. Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.....	106
5.2.3 Reglamento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.....	109
5.2.4 Manual de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta. ..	112
CONCLUSIONES .....	117
RECOMENDACIONES.....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	122
ANEXOS .....	125



## **LISTAS DE FIGURAS**

Figura N°1. Estructura organizacional de la Zona Educativa del Estado Nueva Esparta. ....	39
Figura N°2. Estructura organizativa de la Unidad de Auditoría Interna. ....	42
Figura N° 3. Estructura organizativa del la Unidad de Auditoría de la Interna.....	43
Figura N° 4. Estructura organizacional del Departamento de Contabilidad.....	44



## **FASE I. INTRODUCCIÓN (SITUACIÓN A EVALUAR).**

---

### **1.1 DENOMINACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

La Institución seleccionada para realizar las pasantías fué la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, específicamente la Unidad de Auditoría Interna, ubicada en la Calle Rojas, edificio Marviros, La Asunción, municipio Arismendi, estado Nueva Esparta.

### **1.2 PROCEDIMIENTO OBJETO DE ESTUDIO**

El procedimiento objeto de estudio estuvo orientado al análisis del control de gestión aplicado por la Unidad de Auditoría Interna al Departamento de Contabilidad de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta.

### **1.3 INTRODUCCIÓN (SITUACIÓN A EVALUAR)**

Actualmente, los grandes cambios que ocurren a diario en la economía tanto a nivel mundial como nacional, pudieran incidir directamente sobre los aspectos financieros, administrativos y de gestión de las organizaciones públicas, originando la necesidad de ejercer un control sobre las operaciones, contar con información oportuna para la toma de decisiones e instalar procesos modernos en los servicios que prestan, para así convertirse en empresas eficientes.

En este sentido, cada vez con mayor fuerza se reorientan los esfuerzos sobre el control de gestión, partiendo del fuerte impacto que lograrían tener los programas, proyectos y actividades sobre la población que se favorecen de estos. El fin del mejoramiento de los procesos de los entes públicos, es proveer a la población de servicios de alta calidad que les permita satisfacer las necesidades y carencias presentes en ellos, a través de la incorporación de modernos métodos de gestión de gerencia pública, con el objeto de lograr un mejor funcionamiento de las instituciones que pertenecen a la administración del Estado.

De ahí que, las instituciones públicas han experimentado un crecimiento cada vez mayor, hasta constituirse en la actualidad en una parte muy importante de la actividad económica y financiera del país, la cual permitirá canalizar adecuadamente demandas sociales para cubrirlas, a través de la transformación de recursos públicos que son asignados por el Estado, en acciones dirigidas a modificar las carencias existentes en la población, donde finalmente dichas acciones se traducirían en la producción de bienes y servicios.

En este sentido, hoy en día, los organismos de la administración pública, centralizada y descentralizada se crean para planear, organizar, ejecutar y evaluar planes y proyectos por disposición de los órganos del poder nacional, orientados a cumplir con los requerimientos de toda una comunidad. De modo que, dentro de cualquier organización, el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico de las asignaciones, donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control, para ejecutar de manera ordenada los programas diseñados con el fin de dar respuesta inmediata a las solicitudes realizadas por la población.

Al respecto, Robbins y Bateman (2002:36), coinciden al plantear: “El proceso administrativo se ve reflejado en la ejecución de cuatro funciones administrativas fundamentales que son planificar, organizar, dirigir y controlar, donde las mismas se vinculan entre sí mediante la función de un líder”.

Es decir, abarca un conjunto de actividades secuenciales que se deben desarrollar para alcanzar los propósitos organizacionales, donde la

planificación determina qué resultados ha de lograr la empresa; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados; la dirección significa orientar a los responsables de llevar a cabo las actividades y el control comprueba sí se han logrado o no los resultados previstos. En esta perspectiva, Garrido (2006:18) resalta que:

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta.

Por lo tanto, las actividades que comprenden al proceso administrativo no necesariamente deberían ejecutarse de manera consecutivas en la gestión que se está llevando a cabo en la institución, si no que pudieran aplicarse todas ellas paralelamente considerando la importancia de los objetivos organizacionales, ya que estos permitirán alcanzar las metas trazadas mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos con que cuenta la empresa, además, se cumplirían con cada una de las acciones que son necesarias para que la gestión empresarial sea exitosa.

Ahora bien, en la actualidad la gestión de las empresas, es definida por Ruiz (1995:18) como: “La acción y el efecto de gestionar, o sea, acción y efecto de administrar, diligenciar lo conducente para lograr las metas planificadas”, es decir, son el conjunto de actividades que se deben emprender a través de la dirección y optimización de los recursos que posee la empresa, para lograr en un futuro los objetivos establecidos.

Cabe destacar, que la gestión empresarial se haya afectada por una situación de cambio *que configura el actual mundo de los negocios, como son; modificaciones profundas en la estructura organizacional, nuevos*

*sistemas de control y desarrollo de la innovación tecnológica. Sin embargo, para que las empresas alcancen resultados idóneos en la gestión que promueven, sería necesario la adaptación de métodos de mayor contenido en los sistemas de control que ocasionan debilitamiento en la eficiencia y eficacia administrativa, originando la necesidad de emplear un proceso de control de gestión para el análisis de los resultados de las actividades contempladas bajo directrices establecidas, y considerando aspectos como la eficiencia, eficacia, calidad e impacto que dicha actividad tendrá sobre los beneficiarios.*

Desde esta perspectiva, en la administración pública, resultaría necesaria la aplicación de mecanismos de control, motivado a la necesidad que presentan estas organizaciones de ser cada vez más eficiente en la utilización de los recursos asignados. En este orden de ideas, los organismos públicos requieren de herramientas que les permitan controlar la gestión, correspondientes a los resultados que se obtienen en el cumplimiento de los objetivos y metas que han sido considerados en los planes estratégicos y operativos establecidos, lo que además se encuentra tipificado legalmente por diferentes leyes y reglamentaciones vigentes que rigen la actividad pública en el país.

Es por ello que, en todos los entes públicos, resultaría necesario la aplicación de nuevos sistemas de control que garanticen la correcta utilización de los recursos que están a su disposición, ya que estos, son los que permiten el funcionamiento de la misma, e igualmente, brindan la oportunidad de evaluar los resultados de los proyectos y programas que se ejecutan en las instituciones públicas, por eso, es preciso concretar primeramente los conceptos relativos al proceso de control de gestión en las organizaciones públicas, destacando su definición como lo expone el

Cuaderno Número 3 de Auditoría de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1999:18) el cual lo define como:

La actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos, de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y de que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

Por ende, el control de gestión, se emplea dentro de las organizaciones para garantizar que la gestión sea eficaz y eficiente en el logro de las metas trazadas, y está destinado ayudar a los distintos niveles de decisión para coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución. En consecuencia, la efectividad de la gestión de las instituciones dependerá del control que apliquen los gerentes o directivos sobre cada una de las operaciones que se realizan en la misma, tal cual como lo sostiene el Cuaderno Número 3 de Auditoría de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1999:19) que explica:

La eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, de los planes y de los programas, de las metas y de la legalidad, son de responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización, es decir, es a ellos a quienes incumbe, en primer término, el control de gestión de los organismos que dirigen, para asegurar la productividad y calidad de la gestión.

Consecuentemente, el control de gestión, de una u otra forma, es un instrumento que ejerce función de control sobre los planes de acción de las instituciones y es utilizado por la gerencia para asumir decisiones objetivas sobre hechos reales, elevando así, los niveles de productividad y transparencia de la gestión que dirigen los administradores.

Así pues, su importancia en las organizaciones públicas está definida por diversas funciones que garantizan la efectividad de lo planificado, y permite de una forma más adecuada el cumplimiento de los objetivos

organizacionales como plantea Bossi (2001:1) que: “El objetivo del control de gestión es poner en marcha unos sistemas de control, formales e informales, que van a hacer posible el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados a corto y largo plazo”.

De tal manera, el control de gestión, es de gran ayuda dado que establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen planes exitosamente, además, lo que es más importante, su aplicación efectiva, permite a reducir costos, ahorrar tiempo al evitar errores e incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente a salvaguardar todos los recursos de la empresa.

Específicamente, este proceso contribuye a que las organizaciones desarrollen plenamente las diversas funciones y principios de los procesos que ejecuta, donde es importante resaltar que esta actividad en las organizaciones públicas es realizada por los órganos que conforman el Sistema Nacional de Control Fiscal.

En ese caso, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 6.013 Extraordinario del 23 de diciembre de 2010, en su Título II del Sistema Nacional de Control Fiscal, acota en su artículo 23:

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



Por consiguiente, el Estado cuenta con el respaldo y asesoramiento del Sistema Nacional de Control Fiscal, para la supervisión y verificación de los recursos que les concede a los organismos que pertenecen a su administración como son los órganos del Poder Público Nacional, Órganos del Poder Público Estatal, Universidades, Institutos Autónomos Nacionales, Estadales, Distritales, Municipales, entre otros. Entonces, es necesario señalar lo que dicta el artículo 26 de la normativa legal mencionada anteriormente, la cual expone:

Son órganos del Sistema Nacional de Control Fiscal los que se indican a continuación:

1. La Contraloría General de la República.
2. La Contraloría de los Estados, de los Distritos, Distritos Metropolitanos y de los Municipios.
3. La Contraloría General de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.
4. Las unidades de auditoría interna de las entidades a que se refiere el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley.

Dicho de otro modo, el Sistema de Control Fiscal está conformado por cuatros organismos rectores en materia de verificación y supervisión de la gestión de los entes públicos que residen en el país, los cuales están encargados de velar por el cumplimiento de los planes operativos que ellos emiten en función de los proyectos y programas trazados. Igualmente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial N° 5.908, Extraordinaria, en su artículo 289, asigna a la Contraloría General de la República, las funciones relativas al control de gestión de la siguiente forma:

Son atribuciones de la Contraloría General de la República ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujetos a su control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes.

Por consiguiente, el órgano encargado de establecer los lineamientos que las instituciones de la administración pública venezolana deben realizar es la Contraloría General de la República. Cabe destacar que, este órgano contralor, cuenta con una normativa legal supletoria definida como Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.240, Extraordinaria, que respalda y fortalece lo que se encuentra en la ley sobre el proceso de control de gestión. Es de ahí, donde en el Capítulo VII Otras Disposiciones De Control, Sección I plantea en el artículo 36:

El control de gestión está dirigido a verificar el cumplimiento o desempeño de las actividades, tareas y acciones ejecutadas y corresponde ejercerlo a los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico, en el ejercicio del control interno de manera que permita medir e informar, oportunamente, a los responsables de la toma de decisiones sobre la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su gestión, con acatamiento de las normas que regulan su desempeño.

De esa manera, el control de gestión, se podrá realizar sobre las labores y tareas que se realizan dentro de una organización con el propósito de conocer la efectividad de las operaciones y obtener información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

En lo que respecta a las Unidades de Auditoría Interna, las cuales pertenecen al Sistema Nacional de Control Fiscal, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, en el Título II Del Sistema Nacional de Control Fiscal, señala en el artículo 40:

...Corresponde a las unidades de auditoría interna de las entidades a que se refieren el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de

operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información gerencial, así como el examen de los registros y estados financieros, para determinar su pertinencia y confiabilidad, y la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en el marco de las operaciones realizadas.

Así pues, las unidades de auditoría interna son las encargadas de proporcionar seguridad al ente u órgano en el cual realizan sus funciones, debido a que se crean para validar y mejorar sus operaciones con el fin de que se alcancen los objetivos institucionales.

De igual forma, las unidades de auditoría interna, deberían cumplir con una serie de funciones las cuales habrían de desempeñarse de manera responsable y con alto grado de eficacia para que se puedan lograr los efectos necesarios. Es por eso, que, en el Capítulo V del Control de Gestión, en el artículo 61 expresa:

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

Cabe destacar que, las unidades de auditoría interna para la aplicación del control de gestión, deberían utilizar herramientas administrativas formales que les facilite las actividades de supervisión, verificación y control sobre las operaciones, como son: políticas, leyes, reglamentos, normas, entre otros.

Con respecto a esto, el párrafo único del artículo 24 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal indica: “Constituyen instrumentos del Sistema Nacional de Control Fiscal las políticas, leyes, reglamentos, normas, procedimientos e instructivos, adoptados para salvaguardar los recursos de los entes...”

De ahí que, el proceso de control de gestión debe ir vinculado al proceso de análisis de la información obtenida durante la ejecución, por lo que sería conveniente hacer énfasis a la necesidad de crear fórmulas, estándares o patrones, que son definidos como indicadores de gestión, por los que se pueda verificar la exactitud de la información y de esa manera adquiera confiabilidad al momento de presentar los resultados, tal cual lo establece la Contraloría General de la República.

En efecto, el Cuaderno Número 3 de Auditoría de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1999:57), orienta a todas las organizaciones del sector público al: "...Diseño y cálculo de indicadores de gestión, así como el análisis sistemático de los resultados de los mismos, definidos como eficacia, eficiencia, economía, impacto y calidad", lo que quiere decir que, las instituciones pertenecientes a la administración pública deben crear los indicadores de gestión que describan el impacto que la actividad o proyecto tendrá sobre los beneficiarios directos de las mismas, y que sean analizados luego de obtener los resultados.

Así pues, debe señalarse, la definición de indicador de gestión de acuerdo al autor Benjamín (2007:147) que lo define como: "Estadística simple o compuesta que refleja algún rango importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación". En otras palabras, un indicador de gestión, es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes, donde el mismo, debe expresar claramente lo que se quiere medir u observar, incluyendo el alcance y las limitaciones.

Como se mencionó anteriormente, los indicadores de gestión brindan la oportunidad de hacer comparaciones y emitir informes de acuerdo a lo obtenido durante el estudio, igualmente, proporciona información más

completa del funcionamiento de la organización y permite comprender los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos que condicionan sus resultados, además que, muestra los cursos de acción para mejorar el desempeño, y establecer vínculos funcionales que ligan las variables estudiadas con los resultados obtenidos, así como lo explica Benjamín (2007:147): “Los sistemas de indicadores permiten hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios”, es decir, sirven para evaluar los resultados y definir la situación real de la gestión empresarial, considerando que el sistema dispone de información confiable y oportuna.

De igual manera, resulta importante destacar, lo que se entiende por indicador de gestión de acuerdo al Cuaderno Número 3 de Auditoría de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1999:39) donde lo define como:

Referencia numérica, generada a partir de una variable que muestra el desempeño de la unidad objeto de análisis y la cual por comparación periódica con un valor de referencia, interno, o externo al ente u organismo, podrá indicar posibles desviaciones acerca de las cuales la administración deberá tomar acciones.

Sobre la base de estos planteamientos, los indicadores de gestión describen los avances y resultados de los planes y programas, mostrando también, las desviaciones ocurridas, sobre las cuales, la gerencia deberá hacer atención durante el proceso de toma de decisiones. Así pues, se comprende la importancia y necesidad de que todas las organizaciones públicas en Venezuela realicen el proceso de control de gestión mediante el diseño, cálculo y análisis de los distintos indicadores de gestión.

En este sentido, el control de gestión se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad se

establezca. Asimismo, Rodríguez (2002:3) fundamenta el uso de indicadores de gestión a partir de que este sistema “permite establecer alarmas respecto al cumplimiento de los niveles de desempeño esperados para la detección oportuna de desviaciones y aplicar correctivos”, lo que relaciona los indicadores con el proceso de toma de decisiones gerenciales , el consecuente ajuste y perfeccionamiento de la gestión organizacional, por otro lado, permiten medir la eficiencia y economía en el manejo de los recursos y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos.

Particularmente, la Zona Educativa del estado Nueva Esparta (Z.E.N.E), que según Manual Interno: “Es una unidad básica que consiste en satisfacer las necesidades educativas de los niños, niñas y adolescentes del ámbito de su competencia”, se emplea este proceso de control de gestión, por medio de la unidad de auditoría interna que se encuentra dentro de su estructura organizacional, donde esta sirve de apoyo a la administración, para realizar análisis, evaluaciones y proporcionar recomendaciones, asesoría e información concernientes a las actuaciones realizadas.

La función de la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del Estado Nueva Esparta, es de apoyo a la gerencia, para realizar revisiones, análisis, evaluaciones, proporcionar recomendaciones e información concerniente al control interno. Interactúa con la Contraloría General de la República y la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (SUNAI), con el fin de verificar la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los departamentos y organismo sujetos a su control, es decir, aplicar el proceso de control de gestión.

Las causas que originaron la permanencia de esta oficina dentro del Z.E.N.E, son la ausencia de normas y procedimientos que regulen las actividades de esta entidad, los cambios en las estructuras organizativas sin la realización de un estudio técnico y la inobservancia a las recomendaciones del control interno. Debido a esto, se justifica la existencia de esta oficina por cuanto contribuye al logro de los objetivos del control de gestión y establecer un mínimo aceptable de calidad.

El proceso de control de gestión de esta unidad, inicia desde el momento que reciben la planificación de actividades (cronograma) emitida por la Contraloría General de la República, la cual deberán realizar durante un período de tiempo determinado que es estipulado por el órgano que formula la planificación. Desde ese momento, inician sus actividades de control de gestión, respetando dicho cronograma, y planificándose internamente para llevar a cabo las tareas encomendadas.

Consecuentemente, la unidad de auditoría interna procede con la solicitud de la documentación necesaria relacionadas con proceso, actividad, proyecto o programa al que se desea aplicar la verificación y evaluación, emitiendo un acta de revisión preliminar a la coordinación que se pretende estudiar, exigiendo toda la información que se necesita para aplicar el proceso de evaluación.

Seguido a esto, proceden con la comprobación, donde se hacen las revisiones de documentos que fueron presentados por el área que será evaluada, considerando como guía las asignaciones expuesta por la Contraloría. El procedimiento continúa, haciendo la revisión y análisis de los datos suministrados por la coordinación en estudio. Una vez, detectadas las fallas, estos emiten un primer informe interno a la coordinación

correspondiente, haciendo solicitud de algún otro soporte que se requiera para el estudio y confirmación de los resultados obtenidos.

Finalmente, se realiza el informe de gestión provenientes de la revisión y verificación previamente realizada sobre cada uno de aspectos que fueron estudiados, los cuales, son enviados a la Contraloría General de la República para que así, ellos se encarguen de hacer los análisis necesarios para formalizar los informes que serán enviado al Jefe de la Zona Educativa para que haga atención a las recomendaciones emitidas y se apliquen las acciones correctivas que son sugeridas por ellos.

Resulta importante aclarar, que el proceso que efectúa esta unidad no finaliza con la presentación del informe final que contiene las acciones correctivas, es por eso que posteriormente, la unidad de auditoría interna realiza supervisión para verificar que las sugerencias realizadas a las áreas evaluadas se apliquen, o sea que las recomendaciones propuestas se ejecuten y no sean omitidas por estas, ya que no se estaría cumpliendo con el propósito que busca perpetrar el control de gestión en la institución, y continuaría cometiendo las mismas fallas, por consiguiente, no se estaría orientando a la empresa a convertirse en un ente con alto grado de eficiencia y eficacia.

Es de señalar, que durante la realización de las pasantías, se pudo constatar sobre el procedimiento de control de gestión que aplica la unidad de auditoría interna, algunas debilidades, las cuales se mencionan a continuación:

1. La oficina de auditoría interna presenta capital humano insuficiente para cumplir con las funciones y responsabilidades que se deberían



llevar a cabo dentro de la oficina. Donde esta situación se presenta, porque el personal que labora en esta unidad es designado directamente por la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna y desde hace períodos atrás no han contratado talento humano para que labore en esta institución, lo que ha traído como consecuencia que el proceso de control de gestión se retrase y no se apliquen eficientemente las herramientas que revelen la efectividad de los programas y proyectos ejecutados por la institución.

Asimismo, genera demora en la realización de los trabajos, y por consiguiente, acumulación de los mismos, que de esa manera, los informes emitidos llegarán tarde a las áreas críticas y no se podrán corregir a tiempo las desviaciones e irregularidades que se han detectado durante el estudio realizado a la administración de la institución.

2. Carencia de un sistema administrativo que permita que la información recolectada durante el proceso de supervisión y verificación sea procesada y analizada bajo la determinación de los indicadores de gestión para medir el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones, lo cual trae como consecuencia demora en el procesamiento de la información, causando que la alta gerencia, y los jefe de cada una de las coordinaciones no manejen información oportuna para el proceso de toma de decisiones, originando pérdida de tiempo, retraso en la entrega de los informes y que los directivos no puedan aplicar las recomendaciones que les fueron sugeridas, afectando con ello la gestión de la institución.

3. Aplicación deficiente de instrumentos administrativos como normas, políticas y procedimientos por la Zona Educativa del Estado Nueva Esparta, lo que trae como consecuencia, un proceso de control de gestión sin la aplicación de indicadores que permitan evaluar y determinar la efectividad de los proyectos y programas que se realizan en la institución.

De continuar esta situación, existe el riesgo de que la asignación presupuestaria que realiza anualmente el Ministerio del Poder Popular para la Educación, no produzca los resultados deseados en términos de su impacto en los beneficiarios de los servicios que presta la Z.E.N.E, por lo que esta institución puede perder la imagen de eficiencia que debe mantener ante el país y lo que es más importante frente a toda la comunidad del pueblo Neoespartano, afectándose incluso el cumplimiento legal del ente, por cuanto el control de gestión tiene en Venezuela un carácter legal, quedando las instituciones de la administración pública obligadas al cumplimiento de tales requisitos, en cuanto al impacto, calidad, eficiencia, economía y eficacia de su gestión.

Es así que, se estimó necesario realizar un estudio que analizará el procedimiento de control de gestión aplicado por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, que permitiera conocer todos los procedimientos del control de gestión.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA PASANTÍA**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar los procedimientos del control de gestión aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Señalar los aspectos organizacionales de la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta (Z.E.N.E).
- Describir las bases legales y teóricas relacionadas con el control de gestión aplicado en las instituciones públicas de Venezuela.
- Describir los procedimientos de control de gestión aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta (Z.E.N.E).
- Comparar los procedimientos de control de gestión aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta con los fundamentos teóricos y bases legales vigentes en el país.

## 1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En muchos informes de pasantías, los datos deben ser recogidos de su fuente de origen, mientras que en otras suelen aprovecharse los datos previamente recolectados por otros investigadores u organismos. Para ello, es necesario la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos, los cuales permitirán obtener y registrar la información obtenida durante la pasantía.

Las técnicas de recolección de datos están determinadas por las distintas formas o maneras de obtener la información, por tal razón Chipia (2012:98) expresa que las técnicas: “Son el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el sujeto u objeto de la investigación”, lo que da a entender que, las técnicas ayudan a implantar el cómo del estudio.

Ahora bien, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual deber ser resguardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento.

Los instrumentos de recolección de datos están constituidos por los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información, por lo que se define, según Arias (2006:69) como: “Cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”, es decir, los instrumentos, son los mecanismos que utilizó el pasante para recoger, filtrar y codificar los datos.

En este caso las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se emplearon para la obtención de información suficiente y competente, fueron las siguientes: observación directa, entrevista semi-estructurada y revisión documental.

### **1.5.1 Observación directa**

A través de los sentidos se pudo captar en forma inmediata cualquier hecho o fenómeno que se produjo en el medio donde se realizó el estudio, permitiendo procesar la información con mayor facilidad y oportunamente. Es por eso, que, el autor Fidias G. Arias (2006:69) define la observación directa como, “Una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”.

Dentro de las actividades relacionadas al procedimiento de control de gestión que se realiza en la Unidad de Auditoría Interna se pudo evidenciar la planificación de las actividades, recolección, verificación y procesamiento de la información y resultados, para finalmente realizar el informe de gestión o ejecución que contempla las deficiencias detectadas con sus respectivas recomendaciones para mejorar dicha situación.

Sin embargo, esta técnica, ofreció la oportunidad al pasante de observar con más detalle las actividades dentro de la organización, con el fin de recopilar la información necesaria del objeto de estudio, y de esta manera, poder describir los procedimientos de control de gestión aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta.

Para la mejor obtención de los datos, el instrumento utilizado en la recolección de la información fue el block de notas.

### **1.5.2 Entrevista Semi-Estructurada**

Comúnmente, la entrevista se describe como un instrumento que facilita la oportunidad de recoger información mediante conversación sostenida entre dos sujetos. De este modo, Fidias G. Arias (2006:73), sostiene que la entrevista es: “Una técnica basada en un dialogo o conversación (*cara a cara*), entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”. Con la aplicación de esta técnica, se obtuvo información detallada sobre los aspectos organizacionales de la institución, además, se pudo describir las bases legales y los procedimientos de control de gestión que aplica la unidad de auditoría interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta.

El instrumento que se utilizó fue una guía de preguntas que se le efectuó al personal vinculado con el objeto de estudio. Sin embargo, el entrevistador pudo realizar otras preguntas no contempladas inicialmente, debido a que una respuesta pudo dar origen a una interrogante adicional o extraordinaria.

Las entrevistas realizadas fueron con: la Administradora General de la Zona Educativa y el Auditor Interno, y el guion de preguntas que se especifica a continuación:

## **Administradora General de la Zona Educativa**

¿Cuál es el objetivo principal de aplicar el proceso de control de gestión en la Zona Educativa del Estado Nueva Esparta?

¿Cómo se encuentra estructurada la unidad encargada de aplicar el control de gestión en la Zona Educativa del Estado Nueva Esparta?

¿Cuáles son los organismos o dependencias de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta que requieren de un proceso de control de gestión?

¿Cuáles son las normativas legales por las cuales se rige el control de gestión en la Zona Educativa del estado Nueva Esparta?

## **Auditor Interno**

¿Cuáles son las actividades realizadas en la Unidad de Auditoría Interna?

¿Cuáles son las normativas legales por las cuales se rige la Unidad de Auditoría Interna?

¿Con que periodicidad se aplican controles sobre la gestión de la Zona Educativa del Estado Nueva Esparta?

¿Cuál es el procedimiento para la aplicación del control de gestión sobre los programas, proyectos o actividades de la Zona Educativa del Estado Nueva Esparta?

### **1.5.3 Revisión Documental**

La revisión documental comprendió toda la información recolectada referida al objeto de estudio, según Sabino (2000:54) la define como “La búsqueda, revisión, elección y clasificación del conjunto de materiales bibliográficos que contienen toda la información teórica que sustenta el trabajo de investigación”.

Esta permitió ahondar y profundizar el objeto de estudio, con consultas a investigaciones ya realizadas, libros especializados, manuales existentes en la institución, leyes, reglamentos y documentos digitales disponibles en la web, y de esa manera permitió describir las bases legales, teóricas y los procedimientos de control de gestión aplicado por la Zona Educativa del estado Nueva Esparta. El instrumento utilizado fue el fichaje, ayudando a recopilar toda la información necesaria y oportuna sobre el control de gestión.





**FASE II. ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA UNIDAD DE  
AUDITORÍA INTERNA DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO  
NUEVA ESPARTA (Z.E.N.E).**

---

En la presente fase se indican los aspectos más resaltantes correspondientes a la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, donde se especifica los elementos que integran la filosofía de gestión de la institución, tales como: reseña histórica, misión, visión, objetivos y valores institucionales, estructura organizativa, así como también, las funciones y estructura organizativa de la Unidad de Auditoría Interna de la organización.

## **2.1 Reseña histórica**

El carácter histórico de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, fue tomado del Manual Interno de la institución, el cual reseña, toda la información relacionada con los antecedentes de la misma, describiendo desde su constitución hasta su evolución a través del tiempo.

Tal como lo señala el Manual Interno de la institución objeto de estudio, la Zona educativa del estado Nueva Esparta, fue fundada el 1 de febrero de 1968 con el nombre de Zona Escolar N° 21, como organismo dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Educación. En sus inicios, funcionaba en la avenida Juan Bautista Arismendi de La Asunción. Su eje principal fue la planificación y desarrollo integral de las instituciones educativas del Estado insular, y comienza sus funciones basándose en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. Anteriormente, esta Zona Educativa era auxiliar de la Zona Educativa de Cumaná, estado Sucre; para ese entonces, se inicia un plan de descentralización y en cada estado se abre una oficina regional.

En el año 1973, la institución se traslada a la calle independencia de La Asunción para funcionar en el edificio de registro subalterno, en esta etapa asume autoridad el Lcdo. Ovidio Valerio, quien en su primera acción organiza

la sede de la coordinación de bienes nacionales y la coordinación de control y evaluación de estudios; estas coordinaciones funcionaban en el registro principal de La Plaza Bolívar, La Asunción. Sin embargo, hoy en día, este organismo, está ubicado en la Calle Rojas, edificio Marviros, en La Asunción, donde lleva a cabo sus actividades, siendo dirigido por la Lcda. Noris Soto.

## **2.2 Filosofía de gestión**

La filosofía de gestión es el corazón de una organización, y envuelve a todos los elementos de la misma, y se precisan los principios y valores guías que la organización quiere impulsar como cultura y lo que desea finalmente que la gente adopte como una forma de vida.

De tal manera que, orientan al talento humano hacia el logro de los objetivos institucionales, ocasionando que todas las actuaciones que vayan a realizar sean para cumplir con los mismos, siendo la misión y visión unos de ellos. Su importancia consiste en que establece las pautas y expectativas para el desarrollo de los demás criterios que se evalúan para alcanzar la excelencia de gestión.

En lo que respecta a la misión de una organización es su finalidad, que la distingue de otras de sus tipos. Es identificar la función que cumple esta organización en la sociedad; siendo por esto la razón de ser de la institución. La Zona Educativa del estado Nueva Esparta, posee una misión claramente definida, que la distingue de los demás entes públicos que constituyen la administración pública del país, la cual vale la pena mencionar a través de lo que señala el Manual Interno de la institución objeto de estudio:

### **2.2.1 Misión**

Promover, incentivar, fortalecer y adecuar el sector educativo, cultural y deportivo neoespartano en concordancia con los lineamientos de la Nación y del Estado, mediante una formación de pertenecía social y nueva cultura de participación activa, en los procesos de transformación socio-políticos y económicos que se desarrollan en la entidad.

Por otro lado, la visión de una entidad, se refiere a lo que la institución quiere crear, la imagen futura de la organización, esta se realiza formulando una imagen ideal del proyecto de la institución y mostrándola por escrito, expresando lo que debe ser en el futuro la organización. Es importante mencionar, que la Zona Educativa del estado Nueva Esparta mantiene una visión relativa a su posición en el país, la cual se define según el Manual Interno de la institución de la siguiente manera:

### **2.2.2 Visión**

Llegar a ser una Institución Rectora en materia de Política Educativa y Deportiva a Nivel Regional, identificada con los cambios de transformación profunda del Sistema Educativo Bolivariano, con los aspectos esenciales del desarrollo integral del ser humano, orientados al fortalecimiento de los valores intrínsecos del ser, saber y convivir, mediante una formación de pertenencia social y una nueva cultura de participación activa en los procesos de transformación socio políticos y económicos que desarrollan en la entidad.

## **2.3 Valores Institucionales**

En la administración los valores institucionales, se consideran como el reflejo del comportamiento del talento humano basado en los principios de la organización, los cuales rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de la institución, y en suma, buscan que todos los miembros los internalicen y los practiquen en el ejercicio de sus funciones.

Específicamente, en la Zona Educativa del Estado Nueva Esparta, los valores que rigen el comportamiento de los empleados según el Manual Interno del organismo, son los siguientes:

- El respeto a la vida.
- El amor y la fraternidad.
- La convivencia armónica en el marco de la solidaridad.
- La corresponsabilidad.
- La cooperación.
- La tolerancia y la valoración del bien común.
- La valoración social y ética del trabajo.
- El respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos.
- La educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe.

## **2.4 Estructura Organizativa**

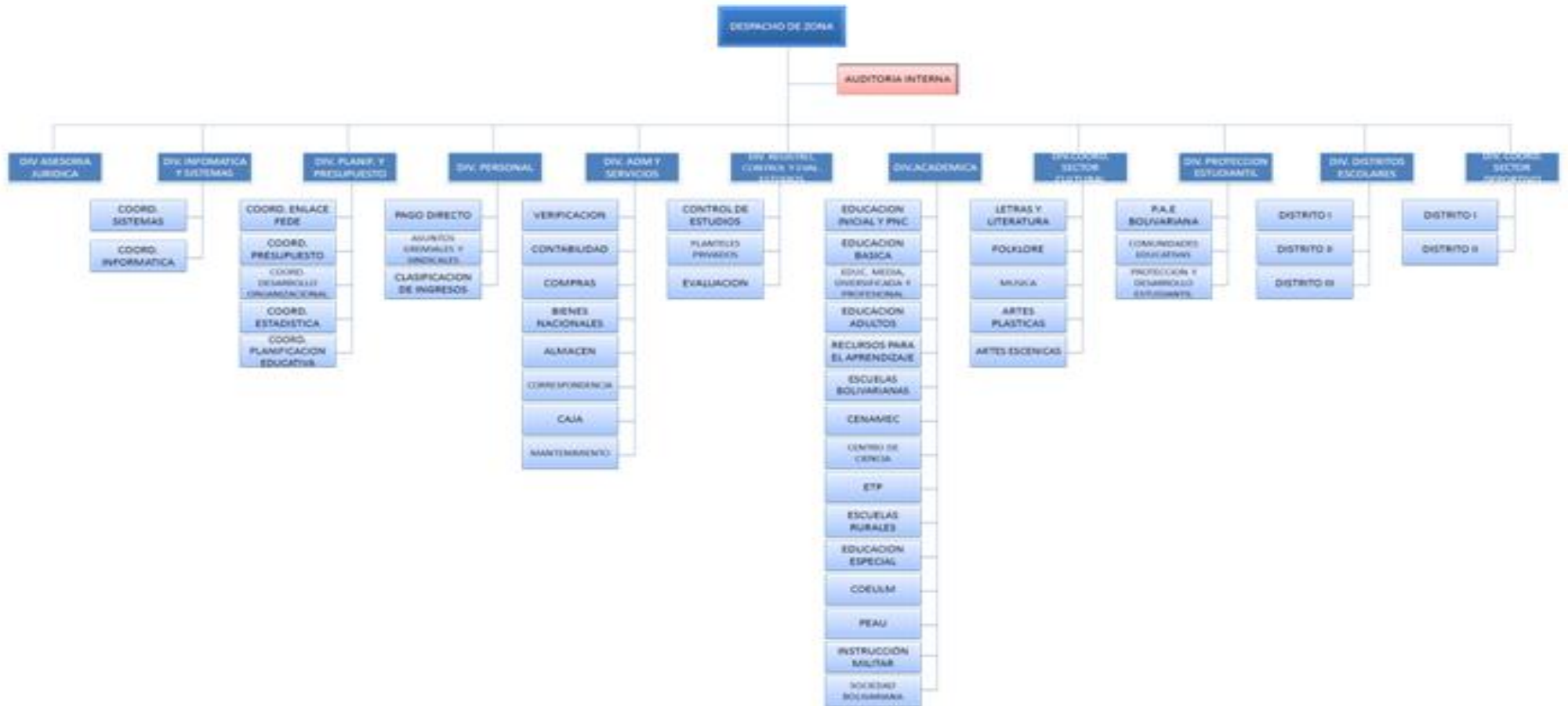
Toda empresa debe constar necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización que le permita a la gerencia

cumplir con sus objetivos y metas de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual, se puedan ordenar las actividades de la empresa, definiendo en ella los diferentes niveles de jerarquía, las líneas de autoridad, además, la relación que debe existir entre las actividades y los distintos departamentos de la institución.

Con respecto, a la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, la estructura organizacional define e incluye todos y cada uno de las áreas funcionales que se encuentran en la institución, haciendo distinción con los niveles de jerarquía y autoridad, así como también, la dependencia que existe entre las diferentes divisiones.

Cabe resaltar que, la institución cuenta con una estructura organizacional de tipo vertical lineal, siendo bastante amplia considerando el número de departamentos o divisiones que la misma posee. Por otro lado, la institución cuenta con once (11) departamentos, que a su vez, están integrados y apoyados por un conjunto de coordinaciones a las cuales se le delegan funciones para poder alcanzar los objetivos trazados. En lo que respecta, a la Unidad de Auditoría Interna, está ubicada en el nivel de asesoría y actúa como una oficina de respaldo a la dirección general, la cual apoya a todos los demás departamentos que integran la empresa, tal como se ilustra a continuación: (Figura N°1).

Figura N°1. Estructura organizacional de la Zona Educativa del Estado Nueva Esparta.



Fuente: Zona Educativa del estado Nueva Esparta (2013)

## **2.5 Unidad de Auditoría Interna**

La Unidad de Auditoría Interna, es una unidad técnica asesora de apoyo a la gerencia, para realizar revisiones, análisis, evaluaciones y proporcionar recomendaciones, asesorías e información concernientes al control interno. Bajo la rectoría de la Contraloría General de la República interactúa coordinadamente a fin de verificar la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos sujetos a su control.

Cabe destacar que, está ubicada en el nivel de asesoría del ministerio y su rango es equivalente al de dirección general para servir de apoyo a la administración, para realizar análisis, evaluaciones y proporcionar recomendaciones, asesorías e información concernientes a las actuaciones realizadas, además está compuesta por un auditor interno y una secretaria, que son los encargados de llevar a cabo todas las funciones pertinentes a esta unidad.

En las diferentes zonas educativas del país se justifican su existencia, por cuanto contribuyen al logro de los objetivos del control de las operaciones y actividades que se realizan dentro de la institución, permitiendo así establecer un mínimo aceptable de calidad. Cabe resaltar, que esta unidad funciona con el objetivo de evaluar los planes y programas que en cuya ejecución intervengan las divisiones y entes que integran a la zona educativa del estado, así como realizar los estudios e investigaciones que sean necesarias para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales.



## **2.6 Funciones que se desempeñan dentro de la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta**

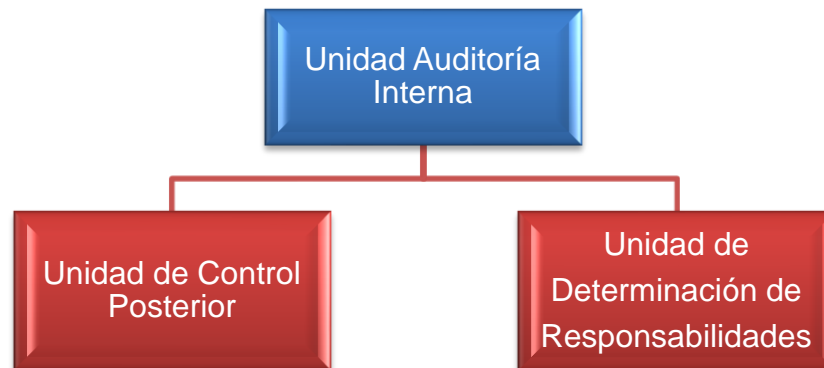
Las tareas y funciones que se deben realizar para cumplir con algún procedimiento, son las que permiten lograr los objetivos trazados y aclarando de manera precisa que se debe hacer y cuando. En este sentido, el Manual de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta. Publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, con N° Extraordinario 5.275, de fecha 17 de diciembre de 1998, define las funciones que se desempeñan dentro de la Unidad de Auditoría Interna, las cuales son las siguientes:

- a) Realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones en el ámbito de su competencia.
- b) Evaluar el sistema de control interno, de los sistemas administrativos con el propósito de verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de las operaciones efectuadas.
- c) Evaluar los planes y programas que en cuya ejecución intervengan los entes adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Educación, así como realizar los estudios e investigaciones que sean necesarias para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales.
- d) Realizar seguimiento a los resultados de las actuaciones practicadas.
- e) Las demás funciones que le asigne en materia de su competencia.

## 2.6. Estructura organizativa de la Unidad de Auditoría Interna

De acuerdo, al Manual Interno de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, se muestra a continuación como la estructura organizativa de la Unidad de Auditoría Interna indicando las unidades que la conforman y la relación entre ellas para el logro de su misión y objetivos. (Figura N°2).

**Figura N°2. Estructura organizativa de la Unidad de Auditoría Interna.**

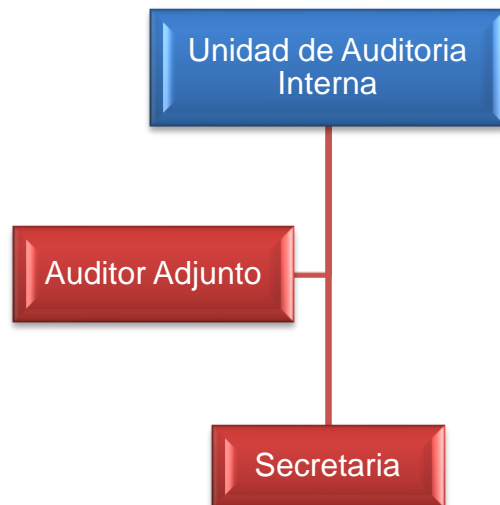


**Fuente. Zona Educativa del Estado Nueva Esparta (2013).**

La estructura organizativa, que muestra el Manual, es de manera descentre horizontal, compuesta por dos divisiones denominadas Unidad de Control Posterior y Unidad de Determinación de Responsabilidades. Sin embargo, la estructura organizacional de la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, no coincide con lo establecido en el Manual, debido que su estructura carece de las unidades mencionadas anteriormente, siendo esto, factor que pudiera incidir negativamente sobre la productividad de las operaciones, ya que no cuenta con el equipo de trabajo suficiente para realizar las tareas de manera oportuna ocasionando retraso

en las actividades. A continuación se puede observar la estructura organizacional de la unidad objeto de estudio. (Figura N° 3)

**Figura N° 3. Estructura organizativa del la Unidad de Auditoría de la Interna.**



**Fuente: Zona Educativa del estado Nueva Esparta (2013).**

Como se pudo observar, el organigrama de la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del Estado Nueva Esparta es bastante sencillo, el cuál es de tipo vertical, donde el nivel jerárquico se muestra de forma descendente, y la máxima autoridad esta ejercida por el auditor interno, y el mismo es apoyado por una (1) secretaria.

## **2.7. Departamento de Contabilidad**

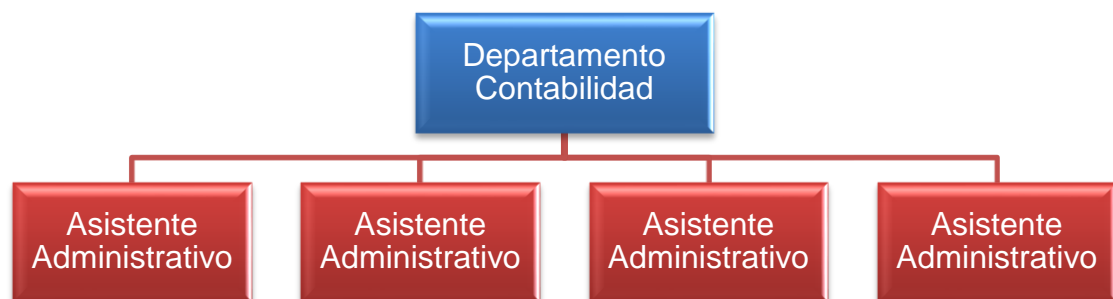
El Departamento de Contabilidad de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, se encarga de la ejecución financiera del presupuesto asignado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), y está adscrita a

la Unidad de Administración y Servicios, a la cual notifica todas las actividades que realiza, pero a su vez se encarga de organizar y controlar las operaciones que se realizan en la institución y sus componentes (Distrito y Planteles). Cabe resaltar, que en este departamento laboran cinco (5) personas, las cuales son: la coordinadora del departamento y cuatro (4) asistentes administrativos, los cuales se encargan de:

- Ejecución financiera de los anticipos de fondos para gastos de funcionamiento.
- Llevar registro de todas las transacciones que se realicen.
- Elaborar las conciliaciones bancarias correspondientes al mes.
- Elaborar el listado y cheques de pago correspondiente a los proveedores.
- Elaborar las rendiciones de cuentas.
- Enviar mensualmente a nivel central copias de los libros auxiliares de banco y su respectiva conciliación.

La estructura organizativa del Departamento de Contabilidad se puede observar en la siguiente figura. (Figura N° 4)

**Figura N° 4. Estructura organizacional del Departamento de Contabilidad.**



**Fuente: Zona Educativa del estado Nueva Esparta (2013).**



**FASE III. BASES TEÓRICAS Y LEGALES RELACIONADAS  
CON EL CONTROL DE GESTIÓN APLICADO EN LAS  
INSTITUCIONES PÚBLICAS DE VENEZUELA.**

---

En la presente fase se describirán los aspectos más resaltantes contenidos en las bases teóricas y legales relacionados con el control de gestión que se aplica en la actualidad en las instituciones públicas de Venezuela, con el fin de establecer referencia para la posterior comparación entre los basamentos teóricos y legales sobre las aplicaciones prácticas realizadas por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta a la División de Administración y Servicios, específicamente al Departamento de Contabilidad.

### **3.1 Bases Teóricas**

Esta fase, constituye un marco referencial del trabajo de grado, por cuanto en la misma, se exponen los fundamentos conceptuales y referenciales del objeto que se estudia mediante teorías, modelos y enfoques de diversos autores e investigadores, permitiendo de esta forma obtener mayor información para construir un instrumento de recolección de datos que oriente el estudio hacia la consecución de los objetivos.

En función de lo expuesto, Arias (2004:95), establece que las bases teóricas “Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que conforman un punto de vista o enfoque, dirigido a explicar el problema planteado”, es decir, las bases teóricas, describen y aclaran ciertos fenómenos a través del suministro de información.

En particular, en el presente estudio, las bases teóricas permitirán suministrar información relevante sobre el objeto de estudio y serán organizadas de la siguiente manera: control de gestión, gestión administrativa e indicadores de gestión, todos ellos mostrando su definición,

características y otra serie de elementos que permitirán abarcar y ahondar sobre el objeto de estudio.

### **3.1.1 Control de gestión**

En todo tipo de organización, ya sean éstas públicas o privadas, el control de gestión es el mecanismo que permite la aplicación de correctivos a los resultados de las actividades de la entidad, a partir de la implementación de mecanismos de control.

Pues bien, el control de gestión es una forma que permite a las organizaciones la aplicación de correctivos de acuerdo con los resultados de su actividad, es de ahí que, el control de gestión aplicado por la Unidad de Auditoría Interna a la gestión del Departamento de Contabilidad, tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos, por lo que un adecuado sistema de control de gestión le permitirá que se cumplan los mismos en mayor medida.

Asimismo, Caicedo (1998:25), opina que el control de gestión es: “Un instrumento gerencial integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos”.

En consecuencia, el control de gestión, es una herramienta que facilita información estadística, financiera, administrativa y operativa, que permite a la directiva de la institución tomar decisiones acertadas, aplicar medidas correctivas, hacer seguimiento y corrección de las desviaciones que pudieran

producirse en la adopción de las acciones, objetivos y metas de la organización.

De ese manera, el control de gestión ofrece a los entes, la oportunidad de estar sobre el camino de la eficacia, mediante la recopilación e interpretación de la información sobre el grado de consecución de los objetivos y disponerla para la toma de decisiones, incluso permite mantener una vigilancia constante a las oportunidades y amenazas que se manifiestan en el entorno.. Es por eso que, Castañeda (2002:45), puntualiza que el proceso de control de gestión se puede considerar como:

Un sistema de mejoramiento continuo, apoyado en una planificación que establezca los objetivos, procedimientos, factores que se pretenden examinar y calendario que comprenderán el control, además basado en indicadores numéricos, que facilite realizar una reflexión sistemática sobre factores claves del desempeño de la empresa, para descubrir deficiencias y enfocar con mayor efectividad los esfuerzos que la organización hace para perfeccionarse.

De modo que, el control de gestión descansa sobre la planificación y la medición de indicadores que permita conocer el grado de eficiencia de las operaciones. Además, que en la planificación inicial, se debe diseñar un cronograma de actividades el cual debe contener un conjunto de datos que permitan darle un sentido lógico a las tareas. Es por eso que, Franklin (2007:80), sostiene que un programa o calendario de trabajo debe contener los siguientes aspectos:

- Identificación, nombre de la auditoria.
- Responsable (s), auditor a cargo de su implementación.
- Área (s), universo bajo estudio.
- Clave, número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades, pasos específicos para captar y examinar información.
- Fases, definición secuencial para realizar las actividades.
- Calendario, fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.



Por consiguiente, la planificación que realiza la Unidad de Auditoría Interna de una institución pública debe contar con un programa de trabajo que especifique los elementos mencionados anteriormente, para dar inicio al proceso de control de gestión.

Así pues, en el control de gestión, concluida la parte de planificación donde se encuentren definidos los objetivos, los factores que se van a revisar y se haya elaborado el cronograma de actividades que sustente el desarrollo del estudio, se procede con la recolección de la información. En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la empresa y el manejo de las evidencias.

Esta fase debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgos y evidencias que haga posible su examen objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retraso u obliguen a recapturar la información y reprogramar la planificación. Con respecto a esto, el autor Franklin (2007:83) sustenta que:

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se pueden emplear alguna o combinación de las siguientes técnicas:

- Investigación documental.
- Observación directa.
- Acceso a redes de información.
- Entrevista.
- Cuestionarios.
- Cédulas.

De ahí que, el proceso de control de gestión que se aplica al Departamento de Contabilidad por la Unidad de Auditoría Interna, debe instrumentarse con el propósito de determinar cómo se recopilará la información a través de técnicas de recolección como las que se mencionaron anteriormente.

Posteriormente a la recolección de información, es necesario que el responsable que aplica el estudio, complementa sus observaciones mediante el análisis de todas las evidencias encontradas, a través de algún enfoque administrativo bien sea cualitativo o cuantitativo que valore los juicios a emitir, y arroje resultados veraces para el proceso de toma de decisiones. Para eso Franklin (2007:93) explica que:

Entre los enfoques cualitativos que se utilizan para realizar el análisis se encuentran:

- Administración por objetivos
- Análisis de estructuras
- Balanced Scorecard o Tablero de Mando Integral
- Proceso administrativo
- Gráfica de Gantt
- Benchmarking
- Análisis SWOT (FODA)

Al respecto, son esas herramientas administrativas las que permiten dictar opinión objetiva sobre las evidencias acertadas durante el examen practicado, y reducen el margen de subjetividad que pudiera contener el análisis, es por eso, que la Unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E en el proceso de análisis debería hacer uso de dichos instrumentos para la objetividad y veracidad que debiera contener los resultados a consignar en el informe final.

No obstante, como se describió anteriormente existen también enfoques cuantitativos que pueden ser utilizados para el análisis de información. Para eso, Franklin (2007:112), manifiesta que:

Entre los enfoques cualitativos para el análisis de la información se encuentran los siguientes enfoques:

- Análisis de series de tiempo
- Muestreo
- Números índices
- Programación dinámica
- Teoría de los grafos
- Teoría de las decisiones

Por lo tanto, los enfoques cuantitativos al igual que los cualitativos facilitan y aportan criterios para la investigación objetiva de los hechos, considerando que el análisis será el que permita la implantación de resultados eficaces que promuevan el cambio organizacional y el mejoramiento continuo.

Sin embargo, para garantizar la eficiencia del análisis de los datos obtenidos, es válido concebir un sistema de control de gestión basado en índices sobre los aspectos encontrados, que ayude a procesar de manera eficiente la información recopilada. Es por eso que, Castañeda (2002:44) sostiene que el control de gestión:

Debe contar con un sistema especializado de información para la alta gerencia que muestre, mediante indicadores numéricos, el desempeño de la empresa frente a unas variables críticas, con la finalidad de poner en evidencia las debilidades y facilitar la adopción de medidas correctivas.

En este sentido, los enfoques antes mencionados y el sistema de información, deberían aplicarse en el proceso de análisis que la Unidad de Auditoría Interna realiza sobre las pruebas y evidencias encontradas al Departamento de Contabilidad, garantizando así a la Dirección General de la institución, hacer uso de resultados y recomendaciones provenientes de un estudio técnico, objetivo y exhaustivo, que se plasman en un informe diagnóstico que contiene los resultados y observaciones previos. El informe diagnóstico, según Castañeda (2002:52) es:

Un documento donde se muestran los resultados iniciales del proceso de control de gestión, los cuales deben presentarse a la unidad que se está evaluando para que realice algunas aclaraciones en caso que no esté de acuerdo con lo concluido.

En concordancia a esto en caso de que se detecte algún aspecto susceptible en el informe preliminar, el responsable de la unidad que se esta evaluando puede clarificar, realizando los ajustes necesarios para depurarlo

del documento. De modo que, con las aclaraciones y ajustes obtenidos, se realiza el informe de gestión que contiene los resultados definitivos provenientes del proceso de control de gestión. Sin embargo, el control no finaliza con la realización del informe final, sino que se debe emplear un proceso de seguimiento, como lo expone Castañeda (2002:121) al aclarar que:

Todo examen debe culminar con la presentación de un informe final que contenga los resultados obtenidos de las actuaciones practicadas y bajo el estricto seguimiento de las observaciones que se producen como resultado del estudio, ya que no solo se orienta a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

Es decir, el control de gestión debe culminar realmente mediante un proceso de seguimiento que obligue la implementación de las recomendaciones y se puedan lograr el mejoramiento continuo en la institución.

Ahora bien, dentro del control de gestión desarrollados en las instituciones públicas del país, se pueden identificar ciertas características que son comunes, independientemente del tipo o tamaño del ente. En referencia a esto, Castañeda (2002:45) plantea que las características más importantes del control de gestión son:

- Selectivo: esta cualidad del control de gestión se refiere a que no incluye la totalidad de los aspectos de una acción administrativa, sino que selecciona de manera exclusiva aquellos que tengan un valor estratégico.
- Grafico: este es un requisito importante del control de gestión, ya que consiste en que sus resultados sean presentados de manera gráfica, debido a que son sumamente expresivos.
- Periódico: los informes del control de gestión se presentan con una periodicidad establecida de modo formal.
- Frente al estándar: el estándar es un componente necesario del sistema de control de gestión, su resultado no es bajo ni alto en términos absolutos, sino con relación al estándar o con el criterio de referencia que se ha establecido.

De tal manera, se puede apreciar que el control de gestión que es aplicado en la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, debería adaptar algunas de las características mencionadas anteriormente, para que el sistema sea técnicamente excelente, maximizando así el logro de los objetivos planificados y minimizando las debilidades.

A pesar que, el control de gestión debe estar integrado por un conjunto de características, este incluso, debería diseñarse considerando ciertos principios que facilite la efectividad de sus funciones, incrementando los resultados previstos en la planificación. En esta perspectiva, Castañeda (2002:52), resalta que los principios del control de gestión son:

- Equilibrio: por cada grado de delegación conferido, debe establecerse el grado de control correspondiente, es decir, los sistemas de control de gestión permiten constatar que la autoridad conferida y las responsabilidades atribuidas se estén ejerciendo de la mejor manera para que produzcan estabilidad dentro la organización.
- De la misión: el control de gestión es un medio para alcanzar la misión organizacional; este carece de validez sino se fundamenta en la misión y si, a través de este, no se evalúa el logro de los objetivos.
- Oportunidad: el control de gestión será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado, manifestando las desviaciones.
- Frente al estándar: este es un componente necesario del sistema de control de gestión, donde su resultado no es bajo ni alto en términos absolutos, sino con relación al estándar o con el criterio de referencia que se ha establecido.

Por consiguiente, el sistema de control de gestión aplicado por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, debería contar con algunos de los principios básicos descritos anteriormente, que permita elevar la eficiencia y eficacia de sus funciones, y puedan obtenerse los resultados deseados, partiendo de que el control de gestión es un elemento necesario para la dirección de la institución.

En este sentido, el control de gestión es de vital importancia, debido a que permite a las instituciones convertirse efectivamente en un factor de perfeccionamiento por medio de la planeación al poner en evidencia las operaciones que no cumplieron el nivel de expectativas establecidas en los estándares y demás criterios de éxito, permitiéndole formular una meta de mejoramiento para cada resultado inferior.

Con respecto a lo anterior, la importancia del control del gestión en la institución en estudio, esta dado, debido a que posibilita una evaluación permanente de los factores críticos del triunfo organizacional, permitiendo a la dirección hacer un diagnostico bastante acertado de la situación de la empresa, al igual que, facilita el aprendizaje organizacional, debido a que es un medio para producir conocimiento a partir de las recomendaciones, e incluso, mejora la planeación y la programación, ya que proporciona la retroinformación necesaria para que los supuestos de la planeación se ajusten a los resultados obtenidos, permitiendo así, la formulación de las metas de mejoramiento institucional.

### **3.1.2. Gestión administrativa**

La gestión vincula elementos técnicos y científicos con valores y creencias. En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta, son herramientas. La gestión empresarial no tiene sentido alguno sin la práctica directiva que se relacionan con la forma de la autoridad, la toma de decisiones, los flujos de información, el control, la evaluación y el direccionamiento estratégico.

Desde luego, la función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente. En muchos casos, se visualiza la gestión administrativa, como acción y como estructura debido a que brinda ciertas ventajas, sobre todo cuando se trata de analizar el cambio organizativo y consecuentemente a la implantación de modelos de gestión.

Cabe destacar que, algunas teorías y concepciones, consideran la gestión como un sistema, un todo unificado que incluye objetivos, estrategias, tecnología, estructuras y procesos organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de la organización. En esta perspectiva, la gestión empresarial no se agota en la administración de una empresa dados unos objetivos de producción, sino que involucra en un todo dinámico un direccionamiento estratégico, unas prácticas directivas, la cultura y la personalidad en que se basa la organización.

Por otro lado, la gestión como un conjunto de prácticas de dirección, establece formas de regulación permitiendo la coexistencia de distintos proyectos, mediando entre el entorno y el interior de la organización, no obstante, como sistema de representación, Caicedo (2002:7) define la gestión como “Una cultura organizacional, basada en principios y valores compartidos y aceptados”, es decir, comprende la filosofía de gestión de la empresa.

Vista así la gestión administrativa, esta se puede definir según Beltrán (1999:24) como el “Conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de los objetivos previamente establecidos”, esto es que, la gestión por medio del

conjunto de información que pueda brindar y las acciones que se efectúan, se podrán obtener las metas previamente definidas a través de la eficiencia y eficacia de las actividades que intervengan en el proceso de gestión.

Asimismo Munch (2005:36) conceptualiza la Gestión Administrativa como: “Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. En lo que concierne a la gestión de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, esta se lleva a cabo por medio de las fases que comprenden al proceso administrativo, permitiendo que la gestión se realice de manera sistemática y organizada, donde se asegure la efectividad de las operaciones y se garantice la optimización de los recursos con los que cuenta la empresa.

Por ende, la gestión administrativa comprende el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo, apoyándose y funcionando este a través de personas, que por lo general es un equipo de trabajo, para poder lograr los resultados, y que de la misma manera, se optimicen los recursos con los que la empresa pone en marcha sus actividades.

### **3.1.3. Indicadores de gestión**

El uso de indicadores en la administración obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización. En este sentido, aporta elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, bienes y servicios, el empleo puntual de sus recursos y abre la



posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de su objeto. Estos indicadores deben estar relacionados a metas, no solo de los departamentos, de las secciones o aéreas funcionales, sino de la empresa en su conjunto, permitiendo armonizar la búsqueda de los objetivos y el direccionamiento estratégico.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, ya que sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes, permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Ahora bien, el indicador compara dos cifras o datos con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presumen desviaciones. Los indicadores de gestión, teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos planificados.

De ahí que, Franklin (2007:147) explica que un indicador “Es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación”. Es decir, es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes, destacando además que, independientemente no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. De igual manera, los indicadores deben reunir

ciertas características para que resulten eficaces en su aplicación. Con respecto a esto, Franklin (2007:148), establece que los indicadores deben poseer algunas de las siguientes cualidades:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Fácilmente de interpretar.
- Que puedan utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Con relación a lo anterior, resultaría indispensable que, la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, en el diseño de indicadores a las diferentes divisiones que conforman su estructura organizacional, deberían adoptar las características descritas, puesto que le permitiría a la administración manejar información oportuna de cada área funcional de la organización, para el proceso de toma de decisiones. Aunado a ello, sus indicadores deben contar con un patrón que se pueda revisar y comprobar su exactitud.

También, es importante tener en cuenta que, para la formulación de los indicadores, se deben considerar ciertos aspectos o parámetros para evaluar los resultados de la gestión administrativa de una entidad, donde se debe precisar el objetivo, designar quien lo utilizará, el método de implementación y la asignación de responsabilidades para su validación y verificación. Es por eso que según Franklin (2007:148) describe que en la formulación de los indicadores de gestión que serán utilizados por cualquier institución deben poseer los siguientes factores:

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
- Deben ser formulados mediante el método deductivo, implementado por el método inductivo y validados a través del establecimientos de estándares de comportamiento de la partes del proceso que se pretende medir.
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

Por otro lado, cabe resaltar que existen dos tipos de indicadores, como son; los financieros y los de gestión. Para fines de este estudio, se consideraran los indicadores de gestión, ya que estos son los que intervienen en el proceso de control de gestión, y de ahí la importancia de su estudio. Desde entonces, en la administración para la evaluación de las actividades y medición de desempeño, ha resultado necesaria la definición de indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión, según Caicedo (2002:53) son: “La medida de estado y desempeño de unos macroprocesos, proceso o actividad, en un momento determinado e indican el grado en que se están logrando los objetivos”. En consecuencia, los indicadores de gestión son un conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se va a medir y monitorear. De tal manera que, los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros; es decir, que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada

con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Por otro lado, Beltrán (1998:36), define a los indicadores de gestión como: “Una relación entre variables que permiten observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos, donde dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados”. Es decir, los indicadores de gestión, son las medidas que deberían ser utilizadas por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, para determinar la eficacia del proceso administrativo que realizan, donde además, requieren de un análisis profundo para detectar todos aquellos casos en los cuales hay algo que no marcha bien, y en ese sentido, tomar las decisiones apropiadas para cambiar la situación.

Por consiguiente , se puede decir que, existen diferentes indicadores de gestión que abarcan las distintas etapas del proceso administrativo, a los fines de este estudio, se utilizarán los relacionados con la planificación, asociándolos a las actividades y funciones del Departamento de Contabilidad de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, debido que a el control de gestión toma como eje principal la planificación, para poder medir y evaluar los resultados obtenidos, así como también se utilizarán algunos índices asociados al incumplimiento de las obligaciones pertinentes al departamento, cuyo propósito es definir el marco de actuación de la gestión, donde los mismos serán definidos considerando la metodología recomendada por el autor Benjamín Franklin (2007) y son los siguientes:

- **Objetivos de la planificación**

La aplicación de este indicador, le resultaría imprescindible a la Unidad de Auditoría Interna de la institución en estudio, debido a que le facilitaría medir el modo en que se traduce el objeto del Departamento de Contabilidad en propósitos concretos, es decir, evaluaría los objetivos alcanzados con relación a lo planificados. Donde su expresión matemática se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Cumplimiento de los objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} \times 100$$

- **Estrategias de la planificación**

Este indicador de gestión, tendría como propósito en el organismo en estudio, evaluar el cumplimiento de las tácticas organizacionales empleadas por el Departamento de Contabilidad, para el desarrollo de las acciones y el logro de los objetivos institucionales, cuya fórmula sería la que se muestra a continuación:

$$\text{Cumplimiento de las estrategias definidas} = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} \times 100$$

- **Procedimientos administrativos para el cumplimiento de las obligaciones**

Por medio del presente indicador de gestión, se pretende determinar los procedimientos aplicados en el Departamento de Contabilidad, en la orientación lógica y el nivel en que se establecen la secuencia de las acciones para alcanzar metas trazadas. Este indicador se puede calcular aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Aplicación de procedimientos} = \frac{\text{Procedimientos administrativos aplicados}}{\text{Procedimientos administrativos definidos}} \times 100$$

- **Políticas para el cumplimiento de la planificación**

Las políticas organizacionales son las que permiten regular el comportamiento de la gestión de cualquier empresa. Para fines de este estudio, la definición de este indicador, es con el propósito de que, la Unidad de Auditoría Interna, pueda tener un modelo establecido que le ayude a conocer el grado de cumplimiento de las políticas por el personal del Departamento de Contabilidad, siendo el patrón a seguir para su cálculo el que se muestra a continuación:

$$\text{Cumplimiento de políticas} = \frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}} \times 100$$

- **Aplicación de programas para el cumplimiento de la planificación**

Los programas son los que conducen a las organizaciones al logro de los objetivos que se pretenden alcanzar, ya que están compuestos por el conjunto de acciones. Este indicador, ayudará a la Unidad de Auditoría Interna, medir el conjunto de acciones aplicadas por el Departamento de Contabilidad, con respecto al número planificado, conociendo así, el grado de cumplimiento. Este indicador se define de la siguiente forma:

$$\text{Aplicación de programas} = \frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones programadas}} \times 100$$

- **Resultados obtenidos de la gestión de la planificación**

Como los esfuerzos de una organización van orientados hacia el logro de los objetivos y metas institucionales, es indispensable la aplicación de este indicador, ya que es el estándar que proporciona información real del conjunto de resultados obtenidos de la gestión emprendida. Es por eso, que resulta importante el cálculo de este indicador en la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, para así conocer con exactitud cuáles fueron los resultados que se alcanzaron durante su gestión administrativa. A continuación se puede apreciar la fórmula de este indicador:

$$\text{Resultados de la gestión} = \frac{\text{Resultados planeados}}{\text{Resultados obtenidos}} \times 100$$

En resumen, la utilización de indicadores de gestión por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta ayudaría, de manera básica a establecer parámetros para evaluar los resultados de la gestión del Departamento de Contabilidad, y de manera estratégica, para precisar el desempeño de variables de distintos valores y alcance para definir un contexto de actuación integral. Asimismo, permitiría ver la situación del proceso de control de gestión en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los objetivos que persigue la organización.

### **3.2 Normativas Legales**

En la República Bolivariana de Venezuela, una gran cantidad de normas establecen la base jurídica del control de gestión; como parte de la base jurídica venezolana se pueden mencionar las siguientes leyes: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, y su Reglamento, así como los diferentes documentos normativos que establecen el control de gestión en las entidades públicas.

Todas estas leyes, dan cumplimiento a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, ya que en sus fundamentos se exige a los entes públicos la realización de actividades de control de gestión, ejecutando sus actividades con eficiencia y eficacia, racionalizando sus recursos y prestando servicios de alta calidad.



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

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial N° 5.908, Extraordinaria, de fecha 19 de febrero de 2009, es el precepto constitucional de mayor jerarquía en el país, del cual se desprenden todas las demás leyes específicas que controlan actividades especiales, además regula el marco jurídico venezolano y de aceptación obligatoria, por cuanto su desacato genera sanción.

Asimismo, dentro de su marco jurídico, dicta un conjunto de principios diseñados para garantizar la transparencia y exactitud de las operaciones que se realicen en el sector público. Por lo tanto, todas las gestiones que se realicen en los entes públicos deben estar a favor y asistencia del pueblo, donde han de ser responsables, honestas y regirse por los principios que establece la Constitución, garantizando así, la transparencia de las actuaciones practicadas por los encargados de su administración, tal como lo establece el artículo 141 de la mencionada Constitución.

Debido a esto, en la administración pública, nace la necesidad de controlar todas las actividades o procesos que se realizan con la finalidad de verificar la exactitud y legalidad, y es por eso que se aplica el control de gestión, por cuanto, este se encarga de examinar las actuaciones practicadas por los responsables o jefes de cualquier organismo, verificando que se ajusten a las normas establecidas en la Ley.

De ahí que, surge la importancia de crear un órgano que se encargue de ejercer control sobre las operaciones, actividades y programas que se realiza en el sector público, que garantice la optimización de recursos y se obtengan

los resultados previstos, en este caso la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela.

Por lo tanto, la Contraloría o algunos de sus órganos pueden ejercer control sobre la administración de las instituciones públicas, realizando inspecciones, vigilancias y fiscalizaciones de los ingresos, gastos, bienes públicos y nacionales sin ninguna contrariedad, ya que cuenta con autonomía funcional, administrativa y organizativa, tal cual lo expresa el artículo 287 de la Constitución.

Asimismo, la Contraloría a través del control de gestión puede examinar la administración de los entes, por ello, la Constitución otorga según el artículo 289, numeral 5, a la Contraloría la atribución de, “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”. Es decir, los organismos públicos están sujetos al control de gestión que pueda practicarle la Unidad de Auditoría interna por pertenecer a los órganos de control fiscal de la Contraloría General de la República, para velar que los planes diseñados en cualquier materia se cumplan, y se verifique su exactitud.

Cabe destacar que, en los entes perteneciente a la administración pública, se hace indispensable apoyarse en los fundamentos legales que dicta la Ley suprema del país, por cuanto todas las actuaciones que se practiquen deben estar orientadas con los principios y normas establecidas en la Ley, además, que esta refleja la importancia de controlar las acciones practicadas, para verificar la legitimidad y fidelidad de las actuaciones.

### **3.2.2 Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal.**

La presente Ley, fue publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013, Extraordinaria, de fecha 23 de diciembre de 2010, tiene por objeto regular las funciones de la Contraloría General de la República, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos y ciudadanas en el ejercicio de la función contralora, y para los fines de este estudio, se hace indispensable su acatamiento, ya que los organismos de la administración pública del país, están sujetos a las disposiciones de la presente Ley.

En tal sentido, la Ley, hace atención de manera precisa sobre el control de gestión que se aplica en las instituciones públicas del país, partiendo de que es el mecanismo que brindaría mayor vigilancia sobre las operaciones que se realizan.

Es por ello que, los órganos de control fiscal, pueden realizar auditorías, estudios e investigaciones sobre las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para así evaluar el cumplimiento de los planes y programas orientados al logro de los resultados, tal cual lo establece el artículo 61 del Capítulo V Del Control de Gestión de la mencionada Ley.

Cabe resaltar que, cualquier proceso de control que se pretenda llevar a cabo dentro de la administración pública, ha de contar primeramente con una planificación bien definida que agrupe todos los elementos pertinentes del área, departamento o división que se tenga previsto practicarle algún estudio, asimismo, que abarque un conjunto de aspectos para su formulación, partiendo de los resultados de la gestión anterior y realizar un estudio

preliminar, que permita conocer todo lo relacionado a la división o unidad que se va estudiar, así como lo reza el artículo 5 de la presente Ley.

Aunado a ello, en el proceso de control de gestión, debe reunir datos suficientes, los cuales conviene ser suministrados por el personal, jefes o gerentes que estén a cargo de la unidad que se pretenda estudiar, para que estos sirvan de evidencias para caracterizar la gestión que se está realizando.

De ahí que, atendiendo a lo establecido en el artículo 7 de la mencionada Ley, los empleados pertenecientes a las instituciones públicas, no podrán negarse a suministrar información pertinente y oportuna cuando le sea solicitada para emprender todo un proceso de interpretación y análisis, que ayuden a comprobar la exactitud de las actuaciones practicadas. Además, este conjunto de datos que obtienen los encargados de practicar el control de gestión, le permiten evaluar los planes, programas y actividades que se realizan dentro del área en estudio.

Vale la pena señalar que, dentro de este proceso, se deben definir ciertos estándares o indicadores, que brinden información veraz sobre las evidencias encontradas, permitiéndole caracterizar el rendimiento según los resultados que arrojen los índices. En este sentido, la Ley en su artículo 37, exige a los órganos del sector público la formulación de indicadores que permitan medir los resultados de las actividades, ampliar el campo de análisis para evaluar lo ejecutado, el qué y el cómo, para la puesta en práctica de una administración que tome en consideración los indicadores de evaluación para mejorar las actuaciones que se realizan desde los entes gubernamentales.

De igual forma, la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (2010) a través del Cuaderno 3 y 4, orienta a todas las organizaciones del sector público al diseño y calculo de indicadores de gestión, así como el análisis sistemático de los resultados de los mismos. En esa perspectiva, los entes públicos, deben diseñar y establecer ciertos parámetros o indicadores que les facilite medir el nivel de eficiencia y eficacia de los controles aplicados a los distintos procesos, evaluando el desempeño de la institución, y permitiéndole cumplir con el ordenamiento jurídico venezolano.

Además, considerando lo establecido en el artículo 63 de esta Ley, los resultados que arrojan los indicadores de gestión, deben ser analizados e informado a las entidades sujetas al control, por cuanto es de suma importancia que estos conozcan los resultados de sus actuaciones y de esa manera puedan adoptar medidas que les permitan corregir sus acciones para modificar la situación actual en el futuro y se puedan obtener un mínimo de margen de error.

Por lo tanto, el encargado de la Unidad de Auditoría Interna de los órganos públicos, debe informar sobre los resultados al encargado de la división o unidad en estudio, para que en la menor medida puedan aplicar los correctivos necesarios. Cabe destacar que, para verificar la legalidad de las operaciones, los funcionarios se ajustan a ciertos instrumentos legales vigentes en el país como las políticas, leyes, reglamentos, normas y procedimientos, que son adoptados para salvaguardar los recursos de los entes y permitir verificar la exactitud de la información financiera y administrativa, para poder alcanzar con eficiencia los objetivos y metas establecidos, así como lo dicta el artículo 24 de esta Ley, en su párrafo único.

Con relación, a las Unidades de Auditoría Interna de las instituciones públicas, los encargados y demás miembros de las distintas divisiones, deberían apoyarse por las distintas herramientas jurídicas que comprende la normativa legal en el país, para verificar la exactitud y veracidad de la información, y cumplir con los objetivos trazados en su planificación. Además, los órganos de control fiscal podrán utilizar los métodos de control perceptivo que sean necesarios con el fin de verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de las operaciones y acciones administrativas, tal cual lo establece el artículo 64 de esta Ley.

Resulta importante señalar que, al final del proceso de control de gestión, se debe dejar constancia de los resultados que se obtuvieron a través de un informe que explique detalladamente las actuaciones realizadas, en la cual se debe formar expediente y dejar constancia de sus resultados en un informe tal cual lo explica el artículo 81 de la esta Ley. De forma que, el jefe de la Unidad de Auditoría Interna de cualquier ente público, luego de obtener los resultados derivados del control de gestión, debe elaborar el informe final, el cual contenga todas las recomendaciones y acciones correctivas para incrementar la eficiencia y eficacia de las operaciones o actividades que se efectúan.

### **3.2.3. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal**

El presente Reglamento, tiene por objeto desarrollar los principios y disposiciones de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.240 Extraordinaria, de fecha 12 de agosto de 2009, con el objeto de regular el ejercicio de las competencias

en materia de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora.

En tal sentido, y con relación al objeto de estudio, el control de gestión que se aplica en las instituciones públicas del país, debe estar orientado a que los jefes de cada división verifiquen el cumplimiento de las obligaciones, de manera que facilite información oportuna a los responsables del proceso de toma de decisiones, tal cual lo expresa el artículo 36, en el Capítulo VII Otras Disposiciones de Control, Sección I El control de gestión y la Auditoría.

Del mismo modo, la Ley, le atribuye a las unidades de auditoría interna de las instituciones públicas en las disposiciones establecidas, la aplicación del control de gestión, a través de la evaluación de los planes y programas, de los instrumentos del control interno, el cumplimiento y los resultados de las políticas gubernamentales, así como el resultado de la acción administrativa, en general, la eficacia con la que operan los órganos sujetos a control, y corresponde a realizarla también a los responsables que se encuentran frente la dirección de los departamentos de la institución, tal cual lo reza el artículo 20 de este Reglamento.

Además, al igual que la Ley de la Contraloría obliga al diseño de indicadores de gestión, este Reglamento explica dentro de su marco jurídico que, el control de gestión se debe realizar fundamentalmente a partir de la utilización de los indicadores de gestión e indicios de rendimiento que cada organismo o entidad establezca, ya que este proceso se refiere a ciertos fenómenos administrativos que puedan ser expresados de manera cuantitativa, por esa razón, los informes que emite el sistema de control de gestión se deberían expresar en indicadores numéricos.

Sin embargo, también opina que a través de los indicadores se pueden relacionar datos originados en diferentes áreas funcionales, dando lugar a una visión integral de la organización, permitiendo elaborar rápidamente un diagnóstico objetivo de una división en particular o de toda la empresa, centrados en los factores más representativos. Por consiguiente, las Unidades de Auditoría Interna de las instituciones públicas, en el ejercicio de sus funciones, podrán diseñar y utilizar indicadores con vistas a la materialización del control de gestión, cuando la división que va estudiar no posee los mismos para medir los avances de los planes y sus resultados, así como lo expresa el artículo 38 del mencionado Reglamento.

No obstante, dentro este proceso se debe realizar el informe escrito donde se reflejen todas las actuaciones practicadas, resumiendo los resultados obtenido del estudio ejecutado, para que así, sea remitido dentro de los primeros diez (10) días del mes a la máxima autoridad de control en el país de las unidades de auditoría interna, en este caso la Contraloría General de la República, y la misma se encargue de aprobar o rechazar el informe, para que luego sea presentado ante la división objeto de control y puedan aplicar todas las acciones correctivas que le fueron recomendadas para incrementar el grado de eficiencia y eficacia de sus operaciones, así como lo establece el artículo 40 del Reglamento.

Por otro lado, el responsable de la división, está en su derecho de poder presentar aclaraciones o resistirse a la aplicación de las recomendaciones cuando existiesen las razones necesarias y comprobatorias de sus actos, así como lo expresa el artículo 45 de esta normativa legal y de esa manera, el informe de gestión definitivo, se presente luego de que el responsable de la Unidad de Auditoría Interna considere o no las observaciones realizadas por el Jefe de la División en estudio.



Cabe resaltar que, el informe de gestión debe contener un conjunto de elementos que describan los resultados del estudio practicado, señalando la identificación del órgano de control fiscal, así como de la dependencia que realizó la investigación, con indicación expresa de su alcance, identificación del órgano o entidad objeto de la investigación, la fecha de su elaboración y el número del expediente al que corresponde, la exposición de las razones de hecho y de derecho argumentadas por los interesados legítimos, conclusiones y firma del funcionario competente para elaborarlo, como lo explica el artículo 77 del Reglamento.

Además, es de suma importancia, que dicho informe se haga dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la conclusión del periodo probatorio, para que el mismo sea enviado y se apruebe, presentando de esta manera las acciones correctivas para que se incremente el desempeño de la organización en su conjunto y puedan obtenerse mejores resultados en la realización de todos sus proyectos, planes y programas, así como lo dicta el artículo 79 del Reglamento.

#### **3.2.4. Manual de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta**

Considerando lo que ilustra el Manual de Auditoría Interna de la Zona Educativa del Estado Nueva Esparta publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, con N° Extraordinario 5.275, de fecha 17 de diciembre de 1998, describe el inicio del proceso de Control de Gestión de la Oficina de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta caracterizándola bajo la determinación de una planificación que conlleve a que las acciones a realizar presenten un curso lógico y ordenado que permita alcanzar los propósitos establecidos.

Es por ello, que establece en el marco de las disposiciones de este instrumento que, el control de gestión se inicia con el proceso de planificación porque cuando se planifica se establece una visión de largo, mediano y corto plazo, al momento de ejecutarse las actividades surgen discrepancias entre lo planificado y la práctica, para detectar desviaciones y presentar los aspectos más resaltantes de dicha situación para la toma de decisiones.

Asimismo, el mencionado manual, establece que, en función del control están implícitas tres (3) etapas: establecimiento de estándares en puntos estratégicos, comprobación e informe de la ejecución, y acciones correctivas”. Dicho de otro modo, en el proceso control de gestión aplicado por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa, se deben establecer indicadores de gestión, permitiendo la verificación y realización del informe, y por último la aplicación de las acciones correctivas.

De la misma manera, el manual expone que la unidad de auditoría interna actúa como informador de alta gerencia del organismo, y los resultados de su trabajo deberían producir como mínimo tres informes: cuadro de mando integral, análisis DOFA y benchmarking. Asimismo, dicta que la Oficina de Auditoría Interna para iniciar el diseño de un sistema de control de gestión deben definir las áreas críticas del organismo, priorizándolas de la siguiente manera: programas operativos; presupuestarios; administración; personal, contabilidad y bienes Nacionales

En resumen, y considerando lo antes expuesto por el Manual de Auditoría Interna, el proceso de control de gestión de la Oficina de Auditoría Interna del mencionado organismo se define de la siguiente manera:

- Planificación estableciendo las metas a largo, mediano y largo plazo.
- Establecimiento de estándares o indicadores de gestión, que permitirán la evaluación final de las actividades de los proyectos y programas.
- Diseño del sistema integrado de gestión, donde se definen las áreas críticas y deficiencias del organismo.
- Proceso de comprobación e informe de la ejecución.
- Acciones correctivas o modificadoras de la realidad.



**FASE IV. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN  
APLICADOS POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA  
ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA (Z.E.N.E).**

---

En toda institución, sea pública o privada, los procedimientos, son el conjunto de actividades que se deben realizar dentro de cualquier área de la institución para lograr así los objetivos y metas trazadas. En pocas palabras, un procedimiento, es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí por un conjunto de personas, ya sea dentro de un mismo departamento o abarcar varias direcciones de una dependencia para obtener el resultado que se desea.

De ahí que, los procedimientos en la administración son importantes ya que constituyen el conjunto de actividades u operaciones previamente establecidas de manera formal o informal dentro de cualquier institución, facilitando el logro de los objetivos a través de la realización de sus actividades.

De igual manera, es importante que los procedimientos se modelen en un documento en el cual estén contenidos todos y cada uno de los procedimientos que se realizan en la organización o en un departamento específico de la misma. Por lo tanto, un manual de procedimientos, se considera como, un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, donde precisa la responsabilidad y participación de los que intervienen en el proceso a realizar.

En lo que respecta, a la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, específicamente, la Unidad de Auditoría Interna, utiliza el Manual de Auditoría Interna publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, con N° Extraordinario 5.275, de fecha 17 de diciembre de 1998, en el cual se registran las actividades, responsabilidades y participación de

los funcionarios en la ejecución de sus operaciones, destacando además, los procedimientos con relación al control de gestión. Para fines de este estudio, se analizarán los procedimientos aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la institución ya antes mencionada a la División de Administración y Servicios específicamente al Departamento de Contabilidad, el cual está compuesto por las siguientes operaciones: planificación y elaboración del programa de control de gestión, recolección y análisis de los datos, elaboración del informe preliminar y elaboración del informe de gestión y acciones correctivas.

#### **4.1. Planificación y elaboración del programa de control de gestión.**

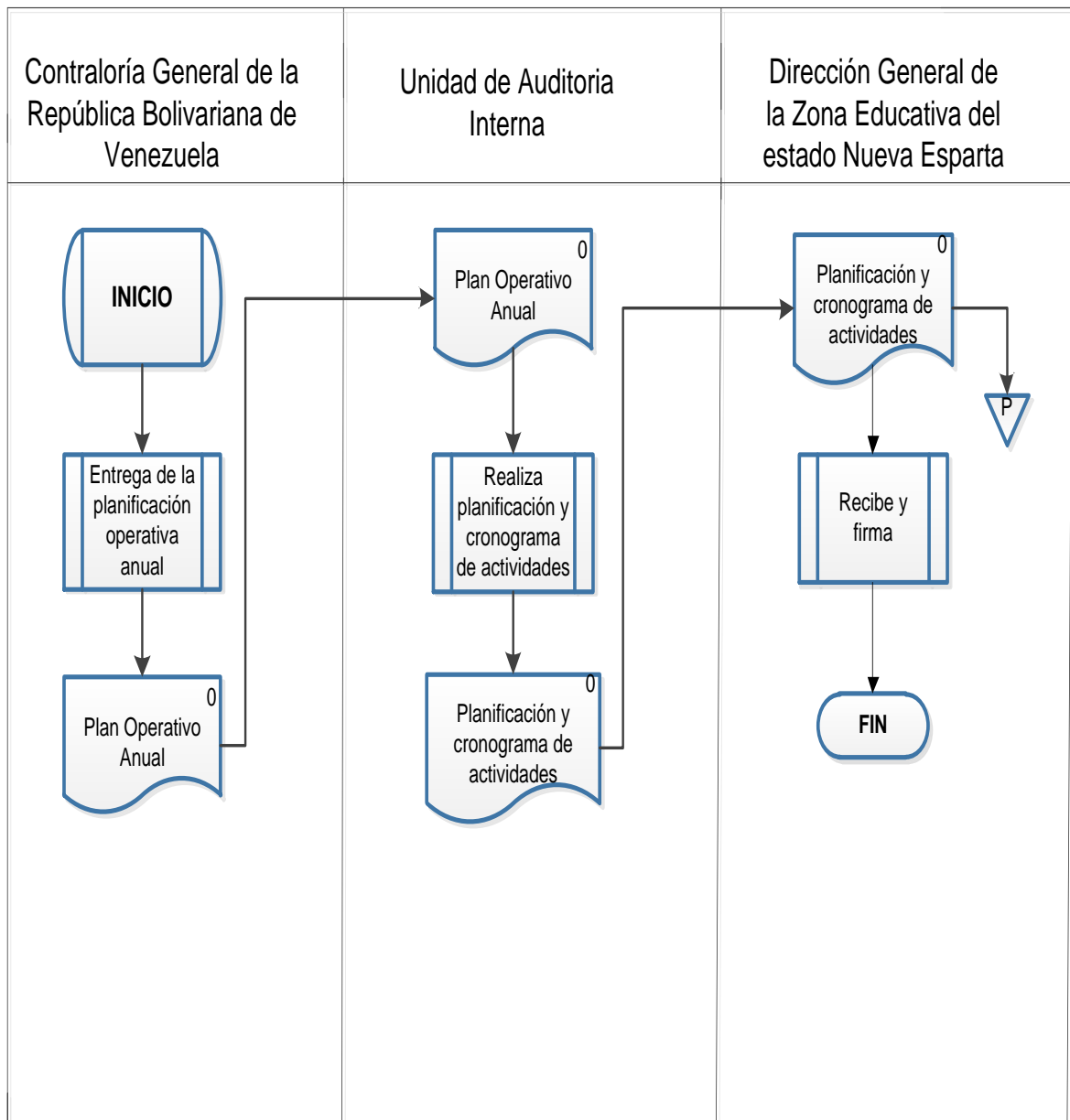
En la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, el proceso de control de gestión que se aplica al Departamento de Contabilidad, inicia mediante la recepción del Plan Operativo Anual que genera la Contraloría General de la República, donde el responsable de la Unidad de Auditoría Interna (auditor) firma y sella el acta de recepción, que luego es enviado a la Contraloría para que certifiquen su recibimiento. En el Plan Operativo Anual que emite la Contraloría de la República, se especifican todos los programas y actividades que se deben realizar, precisando además, los métodos, técnicas y procedimientos por los cuales deben regirse para cumplir con la planificación.

El responsable de la Unidad de Auditoría Interna, luego de revisar y analizar la programación emitida por la Contraloría, diseña la planificación de sus actividades apoyado por un cronograma o programa de trabajo, estableciendo el área a evaluar, los objetivos a cumplir, los factores que se van a revisar, el origen y alcance.

Cabe destacar que, en el mismo se detallan todas las acciones y estrategias que permitan cumplir con los requerimientos exigidos por la Contraloría, como las fechas asignadas y los objetivos que se deben alcanzar por medio del estudio a realizar.

Además, el responsable de la Unidad de Auditoría Interna en el cronograma de trabajo especifica el nombre de la persona que estará a cargo de realizar la evaluación (en este caso el mismo auditor conjuntamente con la secretaria), el área que estará sujeta a control, los pasos que se realizarán para el análisis de la información y por último las fechas asignadas para comenzar y culminar el proceso, donde la planificación y el cronograma de actividades es enviada a la Dirección General de la Z.E.N.E. la cual es archivada en dicha dependencia. (Ver flujograma N° 1).

**Flujograma N° 1: Procedimiento de planificación del Control de Gestión aplicado por la Unidad de Auditoría Interna al Departamento de Contabilidad de la Z.E.N.E**



Fuente: Hernández (2014)



## **4.2. Recopilación y análisis de los datos.**

Una vez culminado la fase de planificación, el auditor procede con el proceso de recolección de la información, a través de la revisión documental y observación directa. Para esto, el auditor realiza la notificación a través de un memorándum interno (ver anexo N° 1), que envía a la División de Administración y Servicios, donde la administradora firma y sella la notificación recibida, remitiéndola posteriormente al Departamento de Contabilidad, la cual es recibida por la responsable del departamento.

Seguidamente, la responsable del Departamento de Contabilidad al recibir la notificación, firma y sella el memorándum para que de esa manera, envíe el expediente que contenga la información necesaria que permita evaluar la gestión del departamento, como son: libros auxiliares de banco (ver anexo N° 2), conciliaciones bancarias (ver anexo N° 3), listados de cheques en tránsito (ver anexo N° 4), listado de cheques anulados y comprobantes de retención de ISRL (ver anexo N° 5), y de esa manera, se pueda dar inicio y cumplir con el alcance del estudio. Además, el expediente emitido debe contener la planificación operativa anual del departamento donde se describan todos los programas, proyectos, actividades y objetivos que deben cumplir, y asimismo, información relacionada con la planificación presupuestaria, ejecución financiera y operativa.

El procedimiento continúa cuando el auditor recibe y sella el expediente de información que fue enviado por el Departamento de Contabilidad, para proceder con la verificación y análisis de la misma a través de las siguientes técnicas: comparación, revisión selectiva, comprobación, validación, indagación e inspecciones. Con estas técnicas, la Unidad de Auditoría Interna pretende verificar la legalidad, sinceridad y exactitud de las

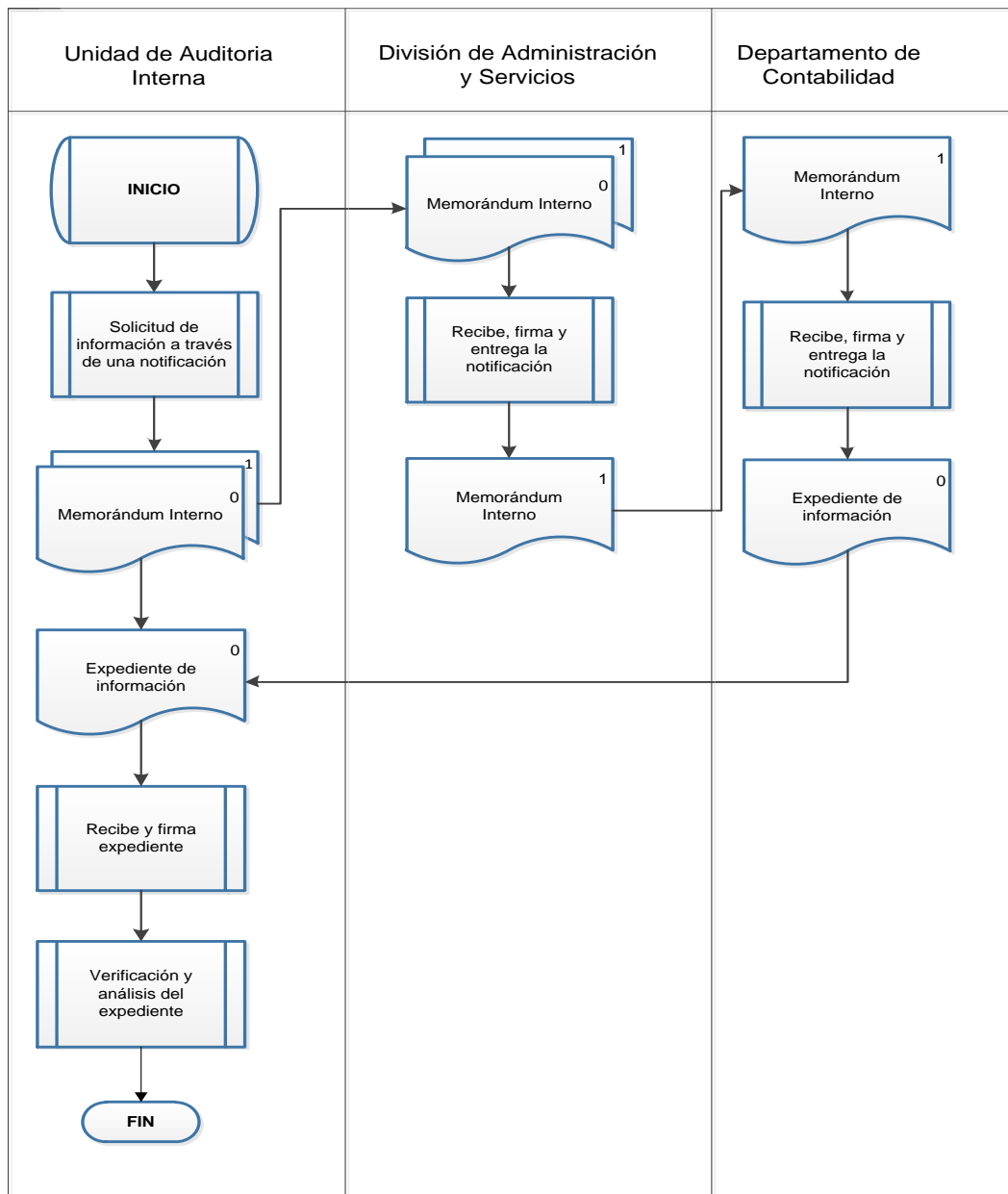
operaciones administrativas y financieras realizadas durante el periodo objeto de estudio, y verificar el cumplimiento de objetivos y metas previstas en el Plan Operativo Anual para ese mismo año. Este proceso de análisis está enmarcado por diversas tareas las cuales pueden resumirse en los siguientes pasos:

- Se recibe el expediente que contiene toda la información y soportes mencionados anteriormente, donde los mismos se ordenan y clasifican para ser luego analizados.
- Los datos o evidencias encontradas se recopilan mediante el registro de los mismos a través de cédulas de trabajo (ver anexo N° 6) que son diseñadas según el criterio del responsable de la Unidad de Auditoría Interna, y donde se reflejan los datos de interés que requieren ser analizados.
- Se describen de manera objetiva las características generales de los hechos observados, y se analizan bajo las técnicas de comparación, comprobación, validación e indagación.
- Se precisa e indica la base legal que no fue considerada en la realización de las actividades efectuadas por el Departamento de Contabilidad, y para ello se apoyan en las normativas legales vigentes en el país como: la Constitución de la Republica, Ley y Reglamento de la Contraloría, y el Manual interno de la institución.
- Y finalmente, en caso de haber deficiencias significativas se señalan expresamente las causas que las originaron y los efectos que derivan de las mismas, determinando si los resultados de la gestión corresponden con los objetivos y metas establecidos en la

planificación. Cabe resaltar que, cuando las irregularidades detectadas se correspondan con algún ilícito, no se incluye ninguna calificación jurídica, ni imputación o señalamiento alguno.

Es decir que, en esta fase de recopilación y análisis de datos del proceso de control de gestión, la Unidad de Auditoría Interna, se vale del conjunto de información requerida como la planificación, comprobantes, reportes y registros, así como también de las diferentes técnicas de análisis e instrumentos legales que permitan verificar la exactitud y veracidad de la información, obteniendo de esa manera los resultados previos para la elaboración del informe preliminar. (Ver flujograma N° 2).

**Flujograma N° 2: Procedimiento de recopilación y análisis de los datos del Control de Gestión aplicado por la Unidad de Auditoría Interna al Departamento de Contabilidad de la Z.E.N.E.**



Fuente: Hernández (2014)

### **4.3. Elaboración de informe preliminar.**

Una vez realizado el análisis y verificación de la información, se procede a realizar el informe preliminar, donde se plasman los resultados previos, obtenidos del procedimiento anterior.

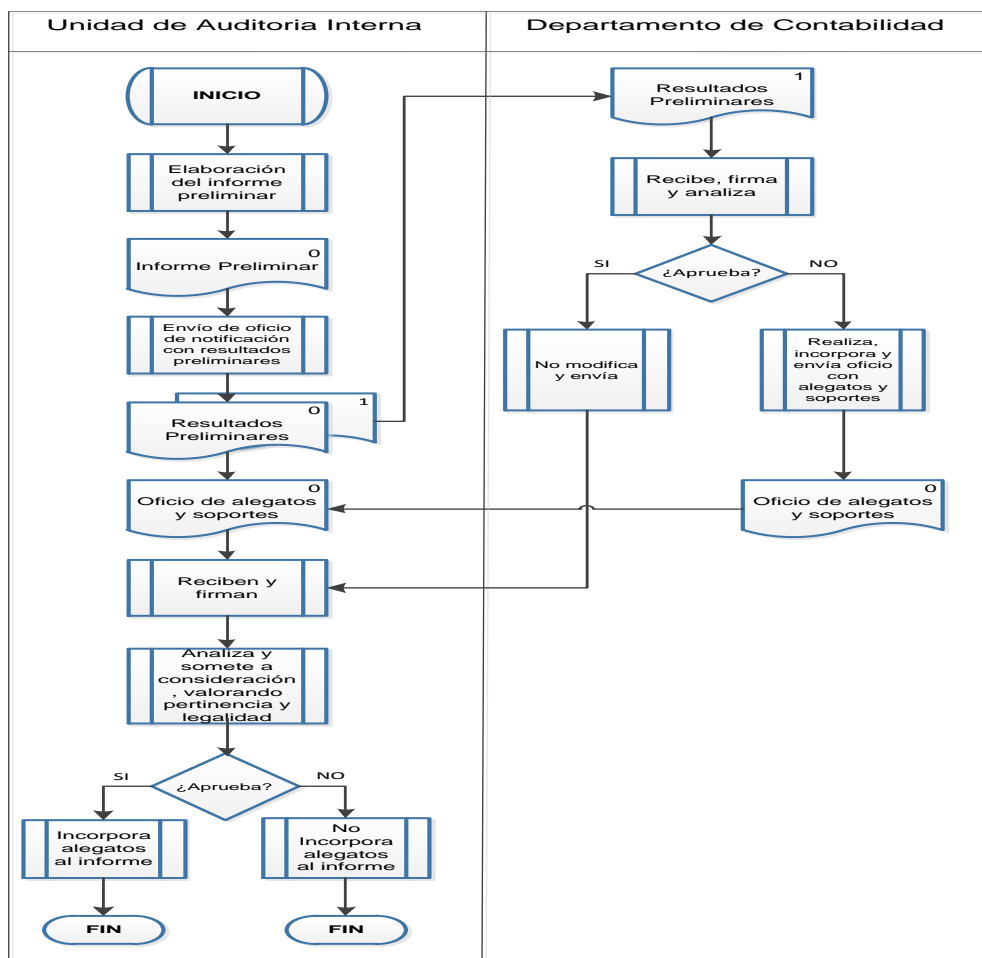
En esta fase, primeramente en la Unidad de Auditoría Interna se efectúa una discusión de los resultados previos para luego realizar el acta de presentación del informe preliminar (ver anexo N° 7) que será entregado al Departamento de Contabilidad conjuntamente con las observaciones de los resultados. Esta acta se identifica con la fecha, lugar, los nombres de las personas firmantes con denominación de cargo y se incluyen especialmente; la constancia de discusión del informe preliminar, todos los folios (hojas) firmados por las partes y notas si las hubieses.

Consecuentemente, la responsable del Departamento de Contabilidad recibe y analiza el informe preliminar, teniendo el derecho de poder hacer observaciones y objeciones sobre los resultados presentados por la Unidad de Auditoría Interna mediante un escrito razonado exponiendo los alegatos y reconsideraciones de los resultados emitidos. Cabe destacar que, si la responsable del Departamento de Contabilidad está de acuerdo con el informe que contiene los resultados preliminares, no realiza modificaciones y lo envía a la Unidad de Auditoría Interna y se asume como definitivo.

En caso que el Departamento de Contabilidad presente observaciones y aclaraciones sobre los resultados, el auditor recibe y firma el oficio emitido, para que se analice y someta a consideración los alegatos y soportes presentados ante su instancia, valorando pertinencia y legalidad, es decir, si acepta la propuesta, lo incluye en el informe de gestión, de lo contrario, lo

rechaza y no lo incorpora al informe de gestión. Cabe destacar, el informe preliminar está estructurado por tres (3) capítulos, donde en el primero se detallan los aspectos preliminares, origen de actuación, alcance, objetivos, enfoque, métodos y procedimientos empleados y la base legal utilizada, en el segundo capítulo las características generales del departamento evaluado y en el último las observaciones derivadas del análisis. (Ver flujograma N° 3).

**Flujograma N° 3: Procedimiento para la elaboración del informe preliminar del proceso Control de Gestión aplicado por la Unidad de Auditoría Interna al Departamento de Contabilidad de la Z.E.N.**



Fuente: Hernández (2014)

#### **4.4 Elaboración de Informe de gestión y acciones correctivas.**

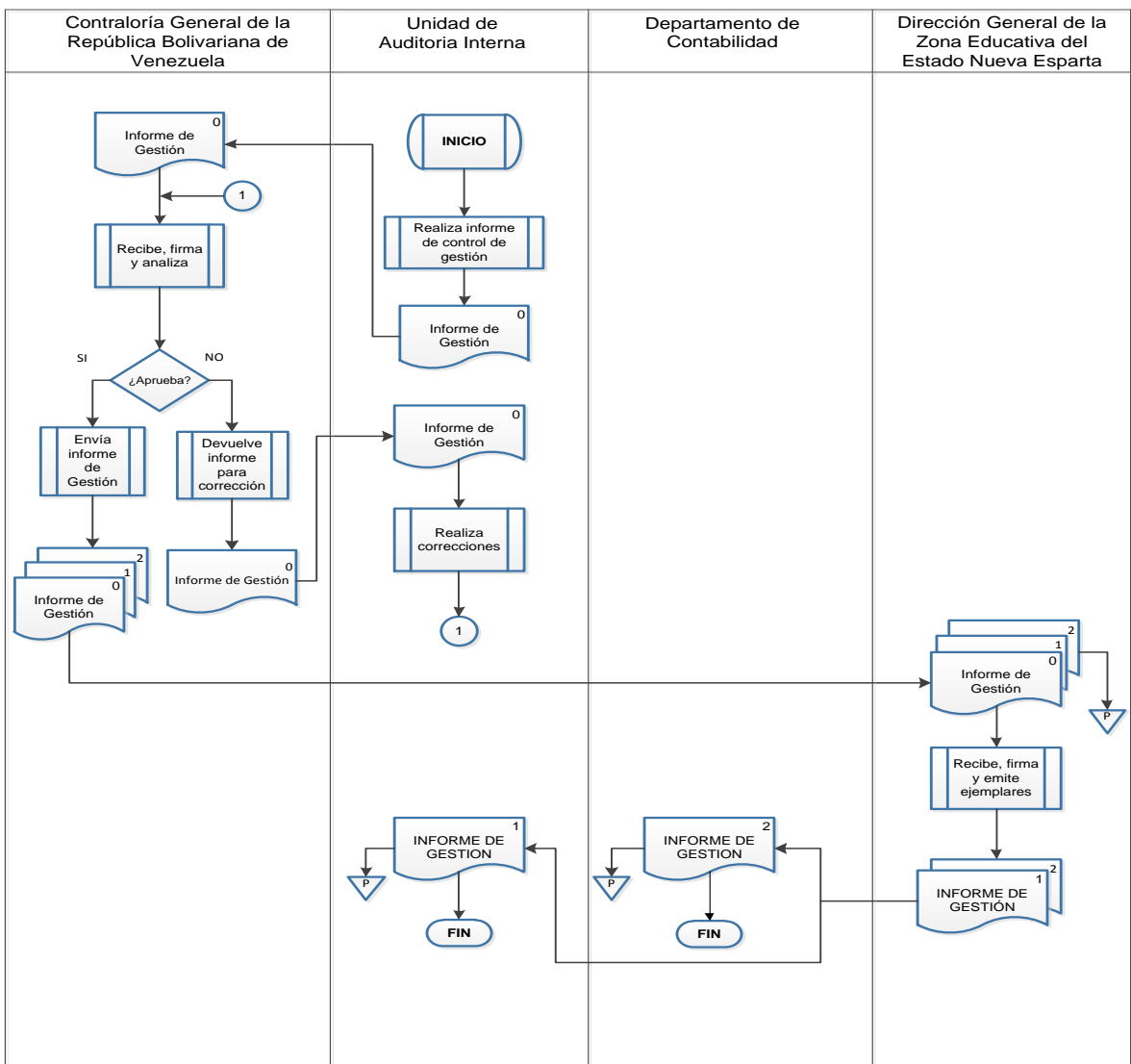
Una vez realizada la planificación del control de gestión, la recolección y análisis de los datos, y la elaboración del informe preliminar que contiene los resultados previos obtenidos, se procede con la realización del informe de gestión (ver anexo N° 8), el cual es enviado a la Contraloría General de la República para que lo apruebe o lo rechace y, sea presentado a la Dirección General de la Z.E.N.E. Además, se le anexan las acciones correctivas por medio de un plan de acción. Es de resaltar que, la Unidad de Auditoría para la presentación del informe de gestión ante la Contraloría, no consideran algún período de tiempo en específico, es decir, lo remiten cuando se haya finalizado la elaboración del informe.

La Contraloría de la República, se encargará de rechazar o aprobar el informe recibido, donde si es aprobado envía original del informe de gestión a la Dirección General de la Zona Educativa para luego remitirlo a la Unidad de Auditoría Interna y al Departamento de Contabilidad para que apliquen las recomendaciones y acciones correctivas. De lo contrario, si el informe de gestión es rechazado, la Contraloría lo devuelve a la Unidad de Auditoría Interna para que realicen las correcciones respectivas y lo envíen durante los días del mes siguiente, hasta lograr su aprobación.

El contenido del informe de gestión contiene, la identificación de la Unidad de Auditoría Interna, la identificación del Departamento de Contabilidad, fecha de elaboración, número de expediente que le corresponda, descripción de los resultados a través de cuadros de datos y gráficas donde se muestran la descripción de los hallazgos conjuntamente con las observaciones, además, de la exposición de razones que fueron argumentadas por la responsable del Departamento de Contabilidad de ser el caso, conclusiones

y acciones correctivas, y firma del encargado de la Unidad de Auditoría. (Ver flujograma N°4).

**Flujograma N° 4: Procedimiento para la elaboración del informe de gestión del proceso Control de Gestión aplicado por la Unidad de Auditoría Interna al Departamento de Contabilidad de la Z.E.N.E**



Fuente: Hernández (2014)





**FASE V. COMPARACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE  
CONTROL DE GESTIÓN APLICADOS POR LA UNIDAD DE  
AUDITORÍA INTERNA DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO  
NUEVA ESPARTA CON LAS BASES TEÓRICAS Y LEGALES  
VIGENTES EN EL PAÍS.**

---

En la presente fase se realizará la comparación y análisis de los procedimientos de control de gestión aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta a la División de Administración y Servicios, específicamente al Departamento de Contabilidad, con los aspectos más resaltantes contenidos en las bases teóricas y legales vigentes en el país, con el fin de realizar conclusiones y recomendaciones, que permitan mejorar la ejecución de los procedimientos relacionados al control de gestión en la institución en estudio.

#### **5.1. Análisis comparativo de los procedimientos de control de gestión aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta con las bases teóricas.**

Debido al tipo de estudio y en procura de dar cumplimiento a los objetivos de la misma, resulta necesario realizar la comparación de las bases teóricas del control de gestión descritas en la fase tres con respecto a los procedimientos que son aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta al Departamento de Contabilidad, con el fin de verificar si cumplen con los fundamentos teóricos que sustentan en el trabajo de grado.

A continuación se realizará las comparaciones correspondientes a través de un cuadro comparativo:

### 5.1.1 Planificación del control de gestión

PROCEDIMIENTO	BASES TEÓRICAS	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	OBSERVACIÓN
Planificación del Control de gestión	<p><b>Castañeda (2002):</b> “El Control de Gestión es un sistema de mejoramiento continuo, apoyado en una planificación que establezca los objetivos, procedimientos, factores que se pretenden examinar y calendario que comprenderán el control”.</p>	<p>El auditor diseña la planificación apoyado por un programa de trabajo, estableciendo el área a evaluar, los objetivos a cumplir, los factores que se van a revisar, acciones, estrategias y las fechas asignadas.</p>	<p>Considerando la base teórica, se puede decir que, en este procedimiento la Unidad de Auditoría Interna lo realiza correctamente, ya que establecen dentro de la planificación los objetivos, procedimientos, factores que se pretenden examinar y calendario que comprenderán el control.</p>
Elaboración del Cronograma de actividades	<p><b>Franklin (2007):</b> “Un programa trabajo debe contener algunos de los siguientes aspectos: responsable(s), pasos para captar y examinar información, fechas asignadas para el inicio y término de cada fase, reportes de avance, tiempo dispuesto para informar avances.</p>	<p>El auditor en el cronograma de trabajo especifica el nombre de la persona que estará a cargo de realizar la evaluación, el área, los pasos que se realizarán en el análisis de la información y por último las fechas asignadas para comenzar y culminar el proceso.</p>	<p>Se puede apreciar, que la Unidad de Auditoría Interna se ajusta a unos parámetros señalados por el autor, sin embargo debería incorporar algunos aspectos para ser más eficientes en cuanto a su implementación, tales como: reportes de avance y tiempo dispuesto para informar avances.</p>

### 5.1.2. Recolección y análisis de datos

PROCEDIMIENTO	BASES TEÓRICAS	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	OBSERVACIÓN
Requerimiento de datos	<p><b>Franklin (2007)</b> opina que: “Cuando derivado de la revisión a un área, programa o rubro específico sea necesario obtener información, el equipo de trabajo podrá realizar por escrito un requerimientos formal de información documentada en medios manuales o automatizados, como manual de planeación y manuales administrativos”</p>	<p>El responsable de la Unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E, para iniciar con este procedimiento envía al Departamento de Contabilidad un oficio en el que solicita toda la información y documentación necesaria para la evaluación.</p>	<p>Considerando la base teórica y lo realizado por el responsable de la Unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E, se puede afirmar que dan cumplimiento a este requisito, por lo que su realización es óptima.</p>
Técnicas de recolección de los datos	<p><b>Franklin (2007)</b> sustenta: “Para recabar la información se pueden emplear algunas técnicas como: revisión documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevista, cuestionarios y cédulas”.</p>	<p>El auditor ejecuta la recolección de información a través de la revisión documental y observación directa.</p>	<p>Con respecto a este procedimiento, la Unidad de Auditoría Interna realiza este proceso, sin embargo, debería utilizar nuevas técnicas que le permitan obtener mayor información para que el campo de análisis de los datos sea más amplio.</p>

PROCEDIMIENTO	BASES TEÓRICAS	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	OBSERVACIÓN
Selección de enfoques administrativos para el análisis	<b>Franklin (2007):</b> “Para el análisis de las evidencias se debe emplear algún enfoque administrativo bien sea cualitativo como; balanced scorecard, benchmarking y análisis SWOT (FODA), y cuantitativos como; análisis de series de tiempo, números índices y teoría de los grafos”.	El auditor realiza el análisis mediante la revisión documental de las leyes vigentes en el país (Constitución, Ley Orgánica y Reglamento de la Contraloría) u otros instrumentos como el Manual Interno de la institución que le permitan dar juicios.	En consecuencia, el análisis que realiza el auditor a través de las cédulas de trabajo no es el más eficiente, debido a que no se ajusta a ningún parámetro de los enfoques administrativos definido por el autor tales como: balanced scorecard, benchmarking y análisis SWOT (FODA).
Selección de sistema de información para el análisis de los datos	Según <b>Castañeda (2002):</b> “El control de gestión debe contar con un sistema especializado de información para la alta gerencia que muestre, mediante indicadores, el desempeño de la empresa”.	El procesamiento de la información o pruebas recopiladas como libros auxiliar de banco, conciliaciones bancarias, listados de cheques anulados entre otros, se realiza manualmente, además, el análisis no se apoya bajo ningún indicador de gestión, que muestre la eficiencia de la gestión de la institución.	Evidentemente, la Unidad de Auditoría Interna carece de un sistema administrativo que procese y analice la información, bajo la determinación de indicadores de gestión, no permitiendo medir la calidad de la gestión y proporcionar una base de seguridad y confianza sobre el desempeño.

### 5.1.3 Elaboración del informe preliminar

PROCEDIMIENTO	BASES TEÓRICAS	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	OBSERVACIÓN
Emisión del informe preliminar	<p><b>Castañeda (2002):</b>            “Documento donde se muestran los resultados iniciales del proceso de control de gestión, los cuales deben presentarse a la entidad que se está evaluando para que realice algunas objeciones en caso que no esté de acuerdo con lo concluido”.</p>	<p>El auditor elabora el informe preliminar, el cual contiene los resultados previos, obtenidos del procedimiento del análisis de la información, notificando al Departamento de Contabilidad, para que revise y anexe alegatos o soportes en caso de no estar de acuerdo con los mismos.</p>	<p>Resulta claro, que la Unidad de Auditoría Interna, en la elaboración del informe preliminar, si adopta lo mencionado por el autor, ya que incluye en el informe los elementos mencionados por este, además realiza las mismas actividades tales como la presentación de los resultados previos a la dependencia objeto de estudio.</p>

#### 5.1.4. Elaboración del informe de gestión.

PROCEDIMIENTO	BASES TEÓRICAS	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	OBSERVACIÓN
Presentación del informe final	<p><b>Franklin (2007)</b> sostiene: “Concluida la etapa de ejecución, la Contraloría Interna debe comunicar al titular de la dependencia, Procuraduría General de la República y al responsable del área revisada, los resultados determinados durante su intervención a través del informe de auditoría”.</p>	<p>En la Unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E, al culminar con la elaboración del informe de gestión, presentan a la Contraloría General de la República el informe de gestión con los resultados de las actuaciones practicadas, para que finalmente se entregue a la Dirección General de la institución y la unidad evaluada.</p>	<p>Por consiguiente, lo realizado por la Unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E, cumple con el basamento teórico descrito en este apartado, ya que comunica al titular del área evaluada los resultados obtenidos.</p>
Presentación del informe final y seguimiento de recomendaciones	<p><b>Castañeda (2002):</b> “Todo examen debe culminar con la presentación de un informe final que contenga los resultados obtenidos de las actuaciones practicadas y bajo el estricto seguimiento de las observaciones que se producen como resultado del estudio”.</p>	<p>Este procedimiento culmina con la presentación del informe de gestión ante la Contraloría General de la República, la cual aprobará o no dicho informe, dependiendo de la presentación de pruebas suficientes.</p>	<p>Finalmente, la Unidad de Auditoría Interna no realiza la fase de seguimiento a los resultados, la cual no garantiza que se incremente la productividad en el área evaluada mediante la aplicación de las acciones correctivas.</p>

De acuerdo a las observaciones realizadas en los cuadros comparativos anteriores sobre los procedimientos de control de gestión aplicados por la Zona Educativa del estado Nueva Esparta al Departamento de Contabilidad, se pudo evidenciar que las actuaciones practicadas por esta unidad se adaptan a ciertos fundamentos teóricos descritos por los autores tales como; la elaboración de la planificación y cronograma de actividades que comprenderán al proceso de control de gestión, realización de los informes tanto preliminar como final y así como otros conjuntos de elementos ya que muchas de las actividades detalladas por estos se realizan dentro de la Unidad de Auditoría.

Sin embargo, poseen algunas debilidades dentro de su funcionamiento, debido a que existen ciertos elementos que según la teoría no se emplea tales como: informe de avance en el cronograma de actividades, aplicación de entrevistas y cuestionarios en el proceso de recolección de información, utilización de algún enfoque administrativo e indicadores de gestión, entre otros.

Respecto a la etapa inicial del proceso de control de gestión, como lo es la planificación, se pudo constatar que la misma cumple con las características descritas por el autor tales como la elaboración de la planificación, cronograma de actividades y así como el conjunto de elementos que se deben describir en ella, calificando esta, como una etapa eficiente del procedimiento, ya que se traduce en una herramienta que garantizará en el transcurso de la evaluación, el cumplimiento de los objetivos de manera organizada y sistemática, por estar bien definida y ajustada a la realidad del estudio.



Asimismo, la etapa de recolección de información, luego de analizar las comparaciones respectivas, se puede afirmar que cumplen con las definiciones sostenidas por los autores, debido a que el responsable de realizar el proceso de control de gestión ejecuta de manera muy similar las acciones descritas en las bases teóricas, ayudando así, a que se pueda obtener toda la información que se requiere para el análisis y evaluación.

Sin embargo, en la etapa del análisis de información, se constató luego de indagar con las comparaciones, que este procedimiento en la Unidad de Auditoría Interna no es lo suficientemente eficaz con respecto a lo que dicta los fundamentos teóricos, ya que no respalda las observaciones a realizar bajo algún enfoque administrativo y un sistema especializado de información que muestre por medio de indicadores de gestión el desempeño de la entidad que se está evaluando. Es decir, el proceso de análisis no se apoya bajo ningún instrumento administrativo que ayude a complementar los juicios dados por el responsable de ejecutar el control de gestión.

Es por eso que resultaría necesario, que los indicadores de gestión que fueron puntualizados anteriormente en las bases teóricas, sean aplicados en la Unidad de Auditoría Interna, ya que permitirían ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada, orientar las decisiones de asignación de recursos y los cambios necesarios de introducir en los programas, además, ayudaría apreciar el grado de consecución de los objetivos trazados (eficacia), de utilización de recursos (eficiencia) y de satisfacción de las demandas hechas por los ciudadanos o la sociedad (efectividad). Citado como ejemplo, los indicadores de gestión pudieran calcularse de la siguiente manera tomando en cuenta el patrón y los criterios descritos precedentemente, así como también la planificación que presente el área evaluada.

Para ello se presenta a continuación una serie de datos hipotéticos, con respecto a la los objetivos, estrategias, procedimientos, políticas y programas previsto dentro de una planificación, los cuales serán utilizados para realizar los cálculos respectivos a cada indicador de gestión, tomando como base lo propuesto por el autor Franklin (2007):

**Cuadro N°1. Cumplimiento de la gestión administrativa**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>PLANIFICADO</b>	<b>EJECUTADO</b>
• <b>Objetivos de la planificación</b>	28	15
• <b>Estrategias de planificación</b>	8	4
• <b>Procedimientos administrativos para el cumplimiento de las obligaciones</b>	13	7
• <b>Políticas para el cumplimiento de la planificación</b>	18	4
• <b>Programas para el cumplimiento de la planificación</b>	50	21
• <b>Resultados obtenidos de la gestión de la planificación</b>	35	21

Con base a los datos mostrados en el cuadro anterior, se procederá con los cálculos de los distintos indicadores de gestión:

- **Objetivos de la planificación**

$$\text{Cumplimiento de los objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de los objetivos} = \frac{15}{28} \times 100 = 53,57 \%$$

En este caso, considerando el resultado arrojado por el indicador, se aprecia que la efectividad de los objetivos alcanzados con relación a los planificados es de un 53,57%, lo que indica que se logró alcanzar un porcentaje significativo de los objetivos planificados, ya que la definición de los objetivos operativos fueron claros y accesibles, permitiendo al talento humano desarrollar su trabajo de forma efectiva.

Una vez mostrados los resultados de los objetivos de la planificación, resulta necesario, verificar a través del cálculo de un indicador de gestión, si las estrategias planificadas fueron realizadas a fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas, como se muestra a continuación:

- **Estrategias de planificación**

$$\text{Cumplimiento de las estrategias definidas} = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de las estrategias definidas} = \frac{4}{8} \times 100 = 50\%$$

El resultado obtenido por medio de este indicador de gestión, revela que el cumplimiento de las tácticas organizacionales empleadas por el área, en el desarrollo de las acciones y el logro de los objetivos institucionales es de un 50% de efectividad, lo que muestra medianamente cumplimiento a las estrategias definidas por el área en estudio, por lo tanto, resultaría

indispensable integrar una base estratégica de acción que enlace las estrategias de funcionamiento con los objetivos planificados, tanto para alcanzar los resultados como también para la optimización de los recursos de la organización.

Seguidamente, los indicadores de gestión que describen el cumplimiento de los procedimientos administrativos en las instituciones, también juega un rol importante como fuente de información, ya que sirve como un índice de alerta ante las ineficiencias de las operaciones, tal como se muestra:

- **Procedimientos administrativos para el cumplimiento de las obligaciones**

$$\text{Aplicación de procedimientos} = \frac{\text{Procedimientos administrativos aplicados}}{\text{Procedimientos administrativos definidos}} \times 100$$
$$\text{Aplicación de procedimientos} = \frac{7}{13} \times 100 = 53,84\%$$

De acuerdo con el resultado derivado del cálculo del indicador, se evidencia que los procedimientos aplicados en el área, en la orientación lógica y el nivel en que se establecen la secuencia de las acciones para alcanzar metas trazadas representan un 53,84%. No obstante, se debe aplicar el resto de los procedimientos definidos para poder lograr con eficiencia los resultados deseados y no exista retraso en la operatividad de la dependencia.

Por otra parte, las políticas administrativas permiten que el comportamiento y funcionamiento de la dependencia se rijan por ciertas pautas u orientaciones, que facilite que las acciones se encaminen bajo un mismo estilo y mantengan un orden en su aplicación. De ahí que, es

indispensable la aplicación del siguiente indicador de gestión, debido que refleja si los resultados obtenidos fueron producto del incumplimiento o no de las políticas establecidas.

- **Políticas para el cumplimiento de la planificación**

$$\text{Cumplimiento de políticas} = \frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de políticas} = \frac{4}{18} \times 100 = 22,22\%$$

Se puede observar que el grado de cumplimiento de las políticas por el personal del área es de un 22,22%, lo que representa que el grado de cumplimiento de las políticas es deficiente, debido al pequeño margen de cumplimiento.

Asimismo, los programas que se ejecutan en las empresas, son los que finalmente van a ayudar a que los objetivos trazados puedan ser alcanzados para cubrir las necesidades presentes, por eso los indicadores que reflejan la aplicación de programas para el cumplimiento de la planificación deben formularse en las instituciones, tal como se define a continuación:

- **Aplicación de programas para el cumplimiento de la planificación**

$$\text{Aplicación de programas} = \frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones programadas}} \times 100$$

$$\text{Aplicación de programas} = \frac{21}{50} \times 100 = 42\%$$

Se evidencia que el conjunto de acciones aplicadas por el área en estudio, con respecto al número planificadas es de un 42%, conociendo así que, el grado de cumplimiento es poco eficiente minimizando de esa manera el logro de los objetivos.

Finalmente, los resultados que se obtienen de la gestión también deben ser medidos y evaluados bajo la determinación de un indicador que facilite su interpretación y conozca la realidad de la gestión realizada. Los resultados pueden ser calculados bajo el siguiente estándar:

- **Resultados obtenidos de la gestión de la planificación**

$$\text{Resultados de la gestión} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados planeados}} \times 100$$

$$\text{Resultados de la gestión} = \frac{21}{35} \times 100 = 60\%$$

Con relación a este indicador, se demuestra que los resultados que se alcanzaron durante la gestión administrativa fueron de un 60%, lo que refleja que la gestión realizada por el área se puede calificar como eficaz debido al resultado arrojado por el indicador, permitiendo de esa manera que, la institución o entidad presente mejor posicionamiento con respecto a los demás.

Ahora bien, durante el análisis de las comparaciones, también resultó claro evidenciar que, en la etapa que le corresponde a la Unidad de Auditoría Interna presentar los resultados preliminares ante la instancia evaluada, si cumplen con lo establecido en las bases teóricas, ya que su procedimiento es similar debido que cumple con las características descritas por el autor.

Finalmente, con el último procedimiento denominado elaboración y presentación del informe de gestión, este cumple con los aspectos descritos en los fundamentos teóricos citados, como es el caso del contenido, objetivo y remisión del informe, pero con respecto a la fase de seguimiento de las recomendaciones, se pudo constatar a través de las comparaciones que esta etapa no se realiza, lo que ocasiona que no se pueda verificar que las acciones propuestas como resultados de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con los responsables del área, a fin de alcanzar los resultados esperados.

En resumen, se puede decir que, los procedimientos de control de gestión aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E al Departamento de Contabilidad con respecto a las bases teóricas, deben incorporar ciertos elementos tales como: nuevas técnicas para la recolección de información, enfoques administrativos para el análisis, elaborar informe de Cuadro de Mando Integral, Benchmarking y Matriz FODA, entre otros para aumentar la eficacia y eficiencia de su funcionamiento, y garantizar a la institución el logro de los objetivos que permitan traducirse en mejoramiento continuo para el futuro de la organización.

## **5.2. Análisis comparativo de los procedimientos de control de gestión aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta con las bases legales vigentes en el país.**

Después de haber observado los procedimientos de control de gestión que aplica la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, resulta indispensable realizar la comparación con el marco jurídico que rige esta actividad en las instituciones públicas del país, para así, efectuar una evaluación crítica de la gestión que realiza la misma.

Cabe destacar, que las leyes a utilizar para realizar las comparaciones respectivas serán las que se mencionan a continuación y en el mismo orden específico: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Reglamento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y el Manual de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta.



### 5.2.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	OBSERVACIÓN
<p><b>Artículo 141:</b> La administración pública está al servicio del pueblo y se basa en los principios de honestidad, participación, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en la actuación pública.</p>	<p>La gestión que realiza la Unidad de Auditoría de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, se orienta a mejorar y velar que el servicio que presta la institución a todo el pueblo neoespartano, se realicen bajo los principios de respeto, honestidad y transparencia para salvaguardar los recursos.</p>	<p>La Unidad de Auditoría funciona considerando los preceptos y principios dictados por la Suprema Ley del país, por ser esta una unidad de apoyo que garantiza el funcionamiento eficaz de la institución.</p>
<p><b>Artículo 287:</b> La Contraloría General de la República es el órgano de control, vigilancia y fiscalización de las operaciones de las instituciones públicas, además goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa.</p>	<p>La Unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E, funciona coordinadamente y bajos los lineamientos que emite la Contraloría de la República, y también goza de autonomía dentro de la institución por ser una unidad de asesoría y apoyo a la Dirección General y a la administración en su totalidad.</p>	<p>Con respecto a este artículo, la Unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E, se rige por lo que dicta la Constitución de la República, ya que actúa bajo los parámetros dictados por la Contraloría General de la República con respecto al control de gestión.</p>

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

PROCEDIMIENTO	BASES LEGAL	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	OBSERVACIÓN
Planificación del Control de gestión	<p><b>Artículo 5:</b> El control en los entes públicos estará sujeto a una planificación considerando los planteamientos y solicitudes de los órganos del Poder Público, y los resultados de la gestión de control anterior.</p>	<p>El auditor diseña la planificación y un cronograma de actividades, apoyado por los lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República, estableciendo el área a evaluar, los objetivos a cumplir, los factores que se van a revisar, acciones, estrategias y las fechas asignadas.</p>	<p>Considerando la base legal y lo realizado por la Unidad de Auditoría Interna, se puede decir que, este procedimiento se cumple en la Unidad de Auditoría Interna pero no eficientemente, debido a que no considera los resultados de la gestión anterior para realizar la planificación.</p>
Recolección de datos	<p><b>Artículo 7:</b> Los servidores públicos y los particulares tienen el deber de colaborar con los órganos que integran el Sistema Nacional de Control Fiscal, facilitando todo tipo de información para el ejercicio del control.</p>	<p>El conjunto de información que es recopilada por la Unidad de Auditoría Interna, es suministrada por los integrantes y responsable del Departamento sujeto a control.</p>	<p>Por consiguiente, este proceso cumple con lo establecido en la Ley, debido que el equipo de trabajo del área de contabilidad suministran la información requerida sin ninguna contrariedad.</p>

<p>Análisis de los datos</p>	<p><b>Artículo 37:</b> Cada entidad del sector público debe elaborar las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control.</p>	<p>En la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, en el funcionamiento de control de gestión se basan por la aplicación de las leyes o algún otro instrumento legal, que garantice la veracidad y exactitud de la información.</p>	<p>El proceso de control de gestión se realiza de manera incompleta en la institución en estudio, debido a que solo se basan en las leyes para la aplicación del control de gestión, más no, en algún manual de normas, políticas y procedimientos ni posee un sistema de indicadores de gestión que permita medir el funcionamiento del control.</p>
<p>Elaboración del Informe preliminar</p>	<p><b>Artículo 63:</b> Los resultados y conclusiones de las actuaciones del control fiscal serán comunicados a las entidades objeto de estudio y a las demás autoridades a quienes legalmente este atribuida la posibilidad de adoptar las medidas correctivas necesarias.</p>	<p>Seguido al análisis de la información, la Unidad de Auditoría Interna presenta los resultados y conclusiones a la división o área objeto de control, a través de un informe preliminar.</p>	<p>En lo que respecta a este procedimiento, se puede decir que la Unidad de Auditoría Interna actúa de conformidad con lo establecido en este artículo, es decir, comunica sobre los resultados obtenidos.</p>

<p>Elaboración del Informe de gestión</p>	<p><b>Artículo 81:</b> “De las actuaciones realizadas se formará expediente y se dejará constancia de sus resultados en un informe”.</p>	<p>Al finalizar el proceso de ejecución, la Unidad de Auditoría Interna, realiza un informe de gestión donde se reflejan los resultados obtenidos de las actuaciones practicadas durante el proceso de control de gestión.</p>	<p>Evidentemente, la Unidad de Auditoría Interna cumple con lo dispuesto en este artículo, ya que los resultados finales de los actos realizados se muestran por medio de un informe final denominado informe de gestión.</p>
---	--	--	---

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

PROCEDIMIENTO	BASES LEGAL	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	OBSERVACIÓN
Análisis de los datos	<p><b>Artículo 38:</b>            Cuando el órgano o entidad evaluada no haya establecido los indicadores, los órganos de control podrán elaborar, sólo con carácter evaluativo, los indicadores que consideren necesarios para emitir opinión sobre el desempeño de la gestión de los mismos.</p>	<p>En la institución en estudio, las distintas Divisiones de trabajo o departamentos no tienen diseñado algunos indicadores de gestión que faciliten a la Unidad de Auditoría Interna emitir juicios objetivos con respecto al desempeño real del área que está siendo evaluada.</p>	<p>El mencionado artículo en la institución objeto de estudio, no se cumple, ya que el Departamento de Contabilidad no tiene establecidos indicadores de gestión, que ayuden a la Unidad de Auditoría Interna a medir el desempeño de la gestión.</p>

<p>Informe preliminar (Lapso de presentación de alegatos)</p>	<p><b>Artículo 45:</b> Las máximas autoridades jerárquicas de los organismos y entidades, deberán manifestar por escrito a la respectiva unidad de auditoría interna, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la recepción del informe las razones que tuvieren para no acogerlas y proponer su sustitución.</p>	<p>La Unidad de Auditoría Interna luego de presentar a la división o área objeto de control, el informe preliminar, los responsables del área evaluada deberán presentar las aclaraciones o justificaciones necesarias de los resultados obtenidos con mira a incluirlo en el informe final.</p>	<p>En este sentido, lo que dicta este artículo no se cumple en la institución en estudio, ya que la presentación de aclaraciones o justificaciones no se realizan dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la recepción del informe preliminar, sino que se realizan cuando consideren pertinente, pudiendo traer como consecuencia alguna sanción administrativa o penal.</p>
<p>Informe de gestión (Lapso para su elaboración)</p>	<p><b>Artículo 79:</b> El informe de resultados será elaborado por la dependencia competente del órgano de control fiscal, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la conclusión del lapso probatorio.</p>	<p>La Unidad de Auditoría Interna, luego de analizar los alegatos presentados por el Departamento de Contabilidad, elabora el informe de gestión en el periodo de tiempo que consideren necesario para que sea presentado a la Contraloría.</p>	<p>Resulta claro evidenciar que, la Unidad de Auditoría Interna no adopta lo establecido en este artículo, pudiéndole traer como consecuencia, retraso en la presentación de las recomendaciones al área evaluada.</p>

<p>Informe de gestión (Remisión a la Contraloría)</p>	<p><b>Artículo 40:</b> La remisión de documentos que deben efectuar los jueces, notarios, registradores y demás funcionarios a los órganos de control fiscal externo, se deberá efectuar dentro de los diez (10) primeros días hábiles de cada mes.</p>	<p>La Unidad de Auditoría Interna, concluido el informe de gestión, se encarga de enviar el expediente a la Contraloría General de la República cuando considere pertinente, a fin de que revise y apruebe el informe, y sea presentado a la Dirección general de la Z.E.N.E y al Departamento de Contabilidad.</p>	<p>En relación a este artículo, se evidencia que la Unidad de Auditoría interna no cumple con el lapso de tiempo que exige la ley en el cual deben ser presentados los documentos o informes provenientes de alguna investigación, generando así retraso en la presentación de los resultados.</p>
---	---	---	--

**5.2.4 Manual de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta.**

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>BASES LEGAL</b>	<b>GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Planificación de control de gestión	El control de gestión, inicia con la planificación estableciendo una visión de largo, mediano y corto plazo, para detectar desviaciones y presentar los aspectos más resaltantes de dicha situación para la toma de decisiones.	El proceso de control de gestión en la Unidad de Auditoría Interna, inicia mediante el diseño de la planificación donde se establece el área a evaluar, los objetivos a cumplir, los factores que se van a revisar, acciones, estrategias y las fechas asignadas.	Efectivamente, el proceso de control de gestión aplicado por la Unidad de Auditoría Interna, cumple con lo establecido en el Manual Interno de la institución, ya que elaboran su planificación con el objetivo de corregir desviaciones y proponer soluciones a las debilidades detectadas.
Etapas del control de gestión	En función del control están implícitas tres (3) etapas: establecimiento de estándares en puntos estratégicos, comprobación e informe de la ejecución, y acciones correctivas.	Para la ejecución del control de gestión de la Unidad de Auditoría Interna, se realizan la fase de planificación, recolección y análisis de datos, informe preliminar e informe final denominado informe de gestión.	El control de gestión, no cumple con todo lo establecido en el Manual Interno, ya que no establecen indicadores de gestión, evitando evaluar el desempeño real del área estudiada.



Informe de gestión	La unidad de auditoría interna actúa como informador de alta gerencia del organismo, y los resultados de su trabajo deberían producir como mínimo tres informes: cuadro de mando integral, análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y Benchmarking.	La Unidad de Auditoría Interna, luego de obtener los resultados y definir las recomendaciones necesarias, elabora el informe de gestión, para que sea aprobado por la Contraloría de la Republica y se presente ante la institución en estudio.	En relación a este apartado, se evidencia que la Unidad de Auditoría interna no cumple con la realización de los tres (3) informes que propone el Manual Interno, lo que trae como consecuencia, que la información del resultado que se le presenta a la Dirección General de la institución y el área evaluada no sea la más idónea, ocasionado así que, las acciones correctivas no logren el impacto deseado sobre la operatividad de la institución.
--------------------	--	---	---

Una vez realizadas las comparaciones de los procedimientos de control de gestión que son aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta al Departamento de Contabilidad con la bases legales vigentes en el país, con respecto a la Constitución de la República, se pudo evidenciar que la misma adopta los principios que dicta esta Ley para la actuación en la administración pública.

Seguidamente, considerando la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control fiscal, se pudo constatar que de los cinco (5) procedimientos de control de gestión aplicados por la Unidad de Auditoría Interna, solo presenta deficiencia la fase de análisis de información, debido a que únicamente se apoyan sobre algunas leyes vigentes en el país para realizar el análisis, pero no consideran ni cuentan con manuales de normas, políticas y procedimientos para argumentar los juicios a emitir de las evidencias detectadas durante la fase de recolección de datos. De igual manera no se apoyan bajo ningún sistema de indicadores de gestión, que les facilite la mayor cantidad de información para el análisis de las pruebas encontradas, es por eso, que la Unidad de Auditoría interna, debe sustentar el proceso de análisis tomando en cuenta los instrumentos que dicta la Ley para maximizar el grado de validez de la resultados y recomendaciones emitidas al ente objeto de control.

Ahora bien, con respecto al Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control fiscal, se evidenció que los procedimientos descritos por esta Ley con respecto al control de gestión que se debe realizar en las instituciones públicas del país, no se cumplen dentro de la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, debido que la misma en la fase de análisis de información, carece de un manual de normas, políticas y procedimientos que

la Ley establece como indispensable para que este proceso sea eficaz, además, la Unidad de Auditoría Interna, no hace uso de un sistema de indicadores de gestión que ayude a evaluar de manera exhaustiva los procesos, actividades o programas del ente que está sujeto a control.

De la misma manera, la Unidad de Auditoría Interna no cumple con los lapsos de tiempo que establece el Reglamento para la presentación de las pruebas y soportes que debe presentar la entidad evaluada con miras a incluirlos en el informe final, como tampoco cumplen con la elaboración y emisión del informe de gestión, lo que trae como consecuencia retraso en la presentación del informe ante el órgano rector en esta materia (Contraloría General de la República), ocasionando que las recomendaciones y acciones correctivas no sean presentadas de manera oportuna para su posterior aplicación.

Finalmente, considerando las comparaciones realizadas con el Manual de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, resultó claro constatar que en cuanto al procedimiento de planificación, la Unidad de Auditoría Interna si cumple al realizar esta fase del proceso de la misma manera que lo explica el mencionado manual. Sin embargo, presenta algunas deficiencias con respecto al proceso de establecimiento de estándares en puntos estratégicos, debido que la Unidad de Auditoría Interna no se basa ni utiliza indicadores de gestión para la evaluación y verificación del desempeño del área en estudio.

Por otra parte, en la fase de la elaboración del informe final o de gestión, la Unidad de Auditoría Interna, omite y no aplica lo que dicta el Manual con respecto a los tres (3) informes que debe generar el estudio realizado, como lo son: el Cuadro de Mando Integral, Matriz FODA y Benchmarking,

destacando además, que estas son herramientas y enfoques gerenciales que resultan indispensables aplicar en esto tipo de estudios, ya que facilitan el estudio de ciertos fenómenos o proceso administrativos, al igual que también ayudan a que la presentación de resultados sea más clara y precisa, garantizando que la aplicación de las acciones correctivas puedan lograr maximizar la eficiencia de las actividades y generar un cambio positivo en la institución, el cual se traduzca en una ventaja competitiva que oriente a la Zona Educativa del estado Nueva Esparta a obtener en el futuro resultados que aumenten la productividad de la organización respaldado por medio de una base estratégica dinámica.

## CONCLUSIONES

El control de gestión marca una importancia sostenida en su base legal en la administración de los entes públicos, como proceso que consiste en controlar las acciones, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos planteados por la institución; es el proceso de verificación de los resultados, para demostrar que las políticas o acciones tomadas se corresponden con los objetivos, y en caso contrario aplicar las medidas correctivas necesarias.

En este sentido, en el proceso de control de gestión, la implementación de acciones orientadas a alcanzar una administración pública cuyo objetivo central sea el logro de resultados, tendientes a mejorar la calidad e impacto de las políticas; así como los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad supone la evaluación constante de la gestión pública, de los resultados y metas. Las técnicas de control pretenden mejorar los sistemas de información que deben sustentar el proceso de toma de decisiones gerenciales efectivas, oportunas y acertadas para la consecución de los objetivos y las metas institucionales.

Así pues, una vez descritas y analizadas las cinco (5) fases que conforman el trabajo de grado, es posible, presentar conclusiones acerca de cada uno de los aspectos que fueron estudiados durante el proceso de pasantías, de manera que, se originen recomendaciones oportunas, en función a las diferentes fallas y debilidades detectadas. En función a ello, se presentan las siguientes conclusiones:

- La estructura organizacional de la Unidad de Auditoría Interna no cuenta con divisiones de trabajo a las cuales se le deleguen funciones para el cumplimiento de los objetivos de manera oportuna.
- La etapa de planificación de la Unidad de Auditoría Interna de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta (Z.E.N.E), se realiza eficientemente, debido que en su diseño consideran todos los elementos necesarios para aplicar el control de gestión.
- En el proceso de recolección de información del control de gestión aplicado por la Unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E, deben aplicarse nuevas técnicas como entrevistas y aplicación de cuestionarios, que ayuden a recolectar mayor número de evidencias o pruebas oportunas para la etapa del análisis de datos.
- Carece de un sistema administrativo que permita que la información recopilada sea procesada y analizada bajo la determinación de indicadores de gestión, para medir el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Aplicación deficiente de instrumentos administrativos como Manual de Normas, Políticas y Procedimientos que permita verificar la legalidad y exactitud de la información suministrada y de las evidencias detectadas.
- En cuanto a los lapsos de tiempo establecidos por la Ley para la presentación del informe preliminar, la elaboración del informe de gestión y la remisión de este a la Contraloría General de la República, la Unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E. no actúan bajo el

cumplimiento de los mismos, trayendo como consecuencia retraso en la entrega de resultados al área evaluada.

- Los resultados del control de gestión presentados por la unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E no se exponen mediante ningún informe administrativo tales como: Cuadro de Mando Integral, Matriz FODA y Benchmarking, sino que se presenta únicamente mediante el informe de gestión el cual contiene los resultados y acciones correctivas.
- En referencia a la fase de seguimiento, se evidenció que, la Unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E no realiza acciones relacionadas al proceso de seguimiento de las recomendaciones y acciones correctivas propuestas en el informe de gestión.

## RECOMENDACIONES

En concordancia con las conclusiones del presente trabajo de grado, se considera pertinente presentar recomendaciones factibles, basadas en las diferentes estrategias y propósitos que persigue el control de gestión, que contribuyan al logro de los objetivos institucionales de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, señalando que, en la entidad existe disposición a implementar estrategias y procedimientos que permitan optimizar las actividades que se realizan en la Unidad de Auditoría Interna. En función a esto, se presentan las siguientes recomendaciones:

- A través de la instancia competente de la Zona Educativa sugerir la designación de mayor número de capital humano para la Unidad de Auditoría Interna de la Z.E.N.E, para que así cumplan con mayor eficacia las funciones y responsabilidades que se ameritan realizar dentro de la unidad.
- Implementar en el proceso de recolección de información nuevas técnicas como entrevistas, aplicación de cuestionarios y acceso a redes que permitan detectar oportunamente información operativa o normativa del área evaluada, para que de esa manera el campo de análisis sea más amplio.
- Implementar un sistema administrativo que permita que la información recopilada sea procesada y analizada bajo la determinación de indicadores de gestión tales como los propuestos en la bases teóricas de este informe, para medir el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones, ya que haciendo uso de un sistema que otorgue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor



eficiencia a la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, y por lo tanto, proporcionará una base de seguridad y confianza en el desempeño.

- Cumplir con el Manual de Normas, Políticas y Procedimientos que permita verificar la legalidad y exactitud de la información suministrada y de las evidencias detectadas.
- Efectuar la presentación del informe preliminar, la elaboración del informe de gestión y la remisión de este a la Contraloría General de la República en los lapsos de tiempo establecidos por la Ley, para que la información sea oportuna y se puedan aplicar las medidas correctivas adecuadamente.
- Generar aparte del informe de gestión, los informes administrativos tales como: Cuadro de Mando Integral, la Matriz FODA y Benchmarking, que permitan complementar las observaciones y resultados presentados.
- Realizar seguimiento a las recomendaciones y acciones correctivas propuestas en el informe de gestión, para así verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica por los responsables del área revisada con el fin de alcanzar los resultados esperados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### A. TEXTOS

- ARIAS, F. (2006).El proyecto de investigación. Metodología de la investigación. Venezuela: Espíteme.
- BATEMAN, T. (2002). Administración: Una Ventaja Competitiva. 4ta.Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V., México.
- BELTRAN (1998). Indicadores de gestión (Herramientas para lograr la competitividad). Colombia. 3R Ediciones.
- CASTENEDA (2002). Indicadores integrales de gestión. Caracas. Mcgraw-Hill.
- CAICEDO, C. (2002). Indicadores de gestión. Caracas. Mcgraw-Hill.
- CHIPIA, J. (2012). Metodología de la investigación. 5ta Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V., México.
- Cuaderno de auditoría N° 3 de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Caracas.
- FRANKLIN, B. (2007). Auditoria administrativa. México. Mcgraw-Hill Interamericana. Editores, S.A.

- GARRIDO, S. (2006). Dirección estratégica. 2da Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid.
- GUILLEN, C. (2001). Indicadores de gestión. Material Bibliográfico. Gobierno de Yaracuy. Edición interna.
- HERNÁNDEZ, R (1998). Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw/Hill.
- SABINO, C. (2000). El Proyecto de investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- ROBBINS, S. (2002). Administración. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- RODRÍGUEZ, M. (2002). Metodología para la formulación de indicadores de control de gestión. Gobierno de Yaracuy. Contraloría General del Estado.
- RUIZ, J. (1995). Fundamentos para el análisis de gestión administrativa. Primera Edición, Editorial Panapo. Caracas.

## **B. LEYES, REGLAMENTOS**

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908, Extraordinaria, de fecha 19 de febrero de 2009.

- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013, Extraordinaria, de fecha 23 de diciembre de 2010.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.240, Extraordinaria, de fecha 12 de agosto de 2009.

#### **C. INFORMACIÓN ELECTRÓNICA**

- BOSSI, A. (2001). El control de gestión aplicado a las entidades públicas aspectos de las practicas españolas y brasileñas URL: <http://www.5campus.com/leccion/congepub> (Consulta: Marzo 20, 2013).

#### **D. INFORMACIÓN NO PUBLICADA**

- Manual de la Zona Educativa del estado Nueva Esparta, fecha 2010, Edición Interna.

# **ANEXOS**





CONCILIACION BANCARIA							
BANCO		CUENTA N°	MOVIMIENTO CONCILIADO AL	DÍAS	MES	AÑO	
						2013	
SALDO SEGÚN LIBRO	Bs.			3.- DEPÓSITOS EN TRÁNSITO			
SALDO SEGÚN ESTADO BANCARIO	Bs.			FECHA	MOTIVO	MONTO Bs.	
DIFERENCIA			0,00				
EXPLICACION DE LA DIFERENCIA							
CHEQUES EN COBRO (1)	-		0,00				
DEPOSITOS EN TRANSITO (2)	-		0,00				
NOTAS DE DEBITO (-3)	-		0,00				
NOTAS DE CREDITO (+4)	+		0,00				
AJUSTES NO CONTABILIZADOS (5)	+/-						
DIFERENCIA CONCILIADA			0,00				
1.- DETALLE DE CHEQUES EN COBRAR							
REF	N°	BENEFICIARIO	MONTO Bs.				
VER LISTA ANEXA			0,00				
						TOTAL	0,00
3.- NOTAS DE DEBITO NO CONTABILIZADAS							
REF	CONCEPTO	MONTO Bs.					
						TOTAL	0,00
4.- NOTAS DE CREDITO NO CONTABILIZADAS							
REF	CONCEPTO	MONTO Bs.					
						TOTAL	0,00
5.- AJUSTES NO CONTABILIZADOS							
REF	CONCEPTO	MONTO Bs.					
						TOTAL	0,00
TOTAL			0,00			TOTAL	0,00
Observación:							

ANEXO N° 4. Listados de cheques en tránsito







Cuadro N° \_\_\_\_\_  
**Ejecución Financiera**  
 (Expresado en Bolívares)

TIPO DE FONDO	FONDOS RECIBIDOS AL 31/12/2004	GASTOS PAGADOS	REINTEGRO	SALDO A LA FECHA DE CIERRE
Fondos en Avance				
Fondos en Anticipo				
Fondos en Anticipo P.A.E.				
<b>Totales Generales</b>	<b>XXXXXX</b>	<b>XXXXXX</b>	<b>XXXXXX</b>	<b>XXXXXX</b>

Fuente: Órdenes de Pagos, Estados de Cuentas, Rendiciones de fondos, planillas de liquidación

Cuadro N° \_\_\_\_\_  
**CUENTAS BANCARIAS**  
 Ejercicio fiscal \_\_\_\_\_  
 (Expresado en Bolívares)

BANCO	NÚMERO DE CUENTA CORRIENTE	TIPO DE FONDOS	DESCRIPCION
		Fondos en Avance	Suplencias Empleados y Obreros, Madres Procesadoras
		Fondos en Anticipo	Gastos de Funcionamiento
		Fondos en Anticipo	Programa de Alimentación Escolar

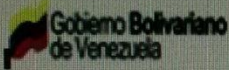
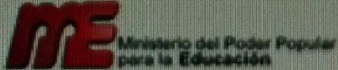
Fuente: Órdenes de Pagos, Estados de Cuentas

Cuadro N° \_\_\_\_\_  
**COMPORTAMIENTO DE SALDOS**  
 Ejercicio fiscal \_\_\_\_\_  
 (Expresado en Bolívares)

TIPO DE FONDOS	SALDO AL 31/12/2007	FONDOS RECIBIDOS	GASTOS PAGADOS	REINTEGROS	SALDO
Fondos en Avance					
Fondos en Anticipo					
Fondos en Anticipo P.A.E.					
<b>Totales Generales</b>	<b>XXXXXX</b>	<b>XXXXXX</b>	<b>XXXXXX</b>		<b>XXXXXX</b>

Fuente: Órdenes de Pagos, Estados de Cuentas, Rendiciones de fondos, planillas de liquidación

ANEXO N° 7. Acta de presentación del informe preliminar

 <b>Gobierno Bolivariano de Venezuela</b>		 <b>ME</b> Ministerio del Poder Popular para la Educación		<b>OFICINA DE AUDITORIA INTERNA</b>	
				N° 0000	
<b>ACTA</b>					
FECHA			DEPENDENCIA		
RESPONSABLE			CARGO		
OBSERVACIONES					
NOTA					
FIRMA Y SELLO					

**ANEXO N° 8.** Estructura del Informe de gestión

**INFORME DE GESTION**

FECHA

DEPENDENCIA

RESPONSABLE

CARGO

**1. CAPITULO I. ASPECTOS PRELIMINARES**

- 1.1. Origen
- 1.2. Alcance
- 1.3. Objetivos
- 1.4. Enfoque
- 1.5. Métodos, técnicas y procedimientos
- 1.6. Base legal

**2. CAPITULO II. DATOS GENERALES DE LA DEPENDENCIA EVALUADA**

- 2.1. Responsable del manejo de los fondos
- 2.2. Análisis de los procesos financieros

**3. CAPITULO III. OBSERVACIONES DERIVADAS DEL ANALISIS**

- 3.1. Conclusiones
- 3.2. Recomendaciones
- 3.3. Acciones correctivas

**FIRMA Y SELLO**

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

<b>TÍTULO</b>	<b>CONTROL DE GESTIÓN APLICADO POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA (Z.E.N.E)</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

AUTOR (ES):

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>HERNÁNDEZ MARCANO, GARY JESÚS</b>	<b>CVLAC: V- 20.111.247</b> <b>E MAIL: gary_05_hernandez@hotmail.com</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

CONTROL DE GESTIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN

ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
<b>CIENCIAS ADMINISTRATIVA</b>	ADMINISTRACIÓN

RESUMEN (ABSTRACT):

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
<b>HERNÁNDEZ JOSÉ DAVID</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU x</b>	<b>JU</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>V-16.337.513</b>			
	<b>E_MAIL</b>	<b>josedavid_11@hotmail.com</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
<b>CEDEÑO SILEYNA</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU x</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>V-13.540.905</b>			
	<b>E_MAIL</b>	<b>sileccj@gmail.com</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
<b>SALAZAR JANET</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU x</b>
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DÍA</b>
<b>2014</b>	<b>02</b>	<b>12</b>

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:



ARCHIVO (S):

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
TRABAJO_D_GRADO_Gary_Hernandez	.DOCX
TRABAJO_D_GRADO_Gary_Hernandez	.PDF

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F G H I J K  
L M N O P Q R S T U V W X Y Z . a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z . 0  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 .

ALCANCE

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

LICENCIADO

ÁREA DE ESTUDIO:

ADMINISTRACIÓN

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE-NUCLEO NUEVA ESPARTA



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLAÑOS CURVELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

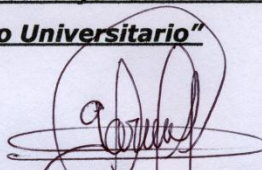
JABC/YGC/manuja

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**DERECHOS**

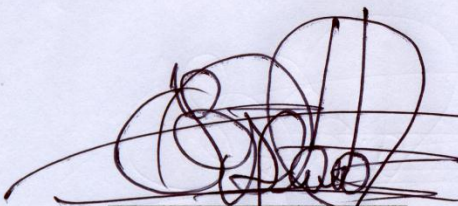
**Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir del II semestre 2009, Según comunicado CU-034-2009).**

**"Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará en Consejo Universitario"**




Gary Jesús Hernández Marcano

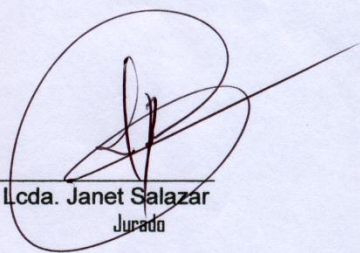
**AUTOR**



Lcdo. José David Hernández  
Tutor Académico



Lcda. Sileyna Cedeño  
Jurado



Lcda. Janet Salazar  
Jurado

**POR LA SUBCOMISION DE TESIS**