



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERECTORADO ACADEMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
POSTGRADO EN FINANZAS PÚBLICAS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE  
AUDITORÍA INTERNA DEL INSTITUTO AUTÓNOMO POLICIA MUNICIPAL  
DE CHACAO

Presentado por:  
Suárez Ochoa Moisés Aarón

Para optar al título de  
Especialista en Finanzas Públicas

Asesor

Guillen Guédez Ana Julia

Caracas, septiembre de 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
POSTGRADO EN FINANZAS PÚBLICAS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE  
AUDITORÍA INTERNA DEL INSTITUTO AUTÓNOMO POLICIA MUNICIPAL  
DE CHACAO

Presentado por:  
Suárez Ochoa Moisés Aarón

Para optar al título de  
Especialista en Finanzas Públicas

Asesor

Guillen Guédez Ana Julia

Caracas, septiembre de 2011

Caracas, 28 de septiembre de 2011

Director Especialización Finanzas Públicas  
Dirección General de los Estudios de Postgrado  
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)  
Presente.-

### **ACEPTACIÓN DEL ASESOR**

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado presentado por el ciudadano Moisés Aarón Suárez Ochoa, con cédula de identidad 10.331.960, para optar al grado de Especialista en Finanzas Públicas, cuyo título "PROPUESTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DEL INSTITUTO AUTÓNOMO POLICIA MUNICIPAL DE CHACAO", y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los xx días del mes de septiembre de 2011.

Atentamente,

Ana Julia Guillen

C.I.



Caracas, 05 de septiembre de 2011

Director Especialización Finanzas Públicas  
Dirección General de los Estudios de Postgrado  
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)  
Presente.-

### **AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Por medio de la presente se hace constar que el Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao ha autorizado realizar la investigación factible con ocasión al Trabajo Especial de Grado presentado por el ciudadano Moisés Aarón Suárez Ochoa, titular de la cédula de identidad Nro. 10.331.960, para optar al grado de Especialista en Finanzas Públicas, cuyo título "PROPUESTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DEL INSTITUTO AUTÓNOMO POLICIA MUNICIPAL DE CHACAO", por lo tanto existe impedimento alguno para realizar la investigación en referencia.

Atentamente,

**Jorge Gabriel Pita**  
Director General (E)



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
POSTGRADO EN FINANZAS PÚBLICAS**

**PROPUESTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE  
AUDITORÍA INTERNA DEL INSTITUTO AUTÓNOMO POLICIA MUNICIPAL  
DE CHACAO**

**AUTOR:** Moisés Aarón Suárez Ochoa

**ASESOR:** Ana Julia Guillén Guédez

**AÑO:** 2011

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación fue realizado en el Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao, en la Unidad de Auditoría Interna, con el fin de diseñar un sistema de indicadores de gestión basados en la metodología del Cuadro de Mando Integral. Esta metodología es una herramienta de la planificación estratégica, a través de la cual se evalúa el ente objeto de estudio de forma transversal y longitudinal, por cuanto permite obtener un diagnóstico tanto interno como externo de la organización, así como con sus relaciones, además, permite identificar y evaluar los procesos internos, aspectos financieros, de conocimiento y aprendizaje, y clientes. Para la aplicación de esta herramienta se evaluó el sistema de control interno bajo el enfoque del informe COSO.

**Palabras clave:** COSO, Cuadro de Mando Integral, Control de Gestión, Auditoría Interna.

## Siglas y Acrónimos

BSC: Balanced Scorecard

COSO: **C**ommittee of **S**ponsoring **O**rganizations.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina

CMI: Cuadro de Mando Integral.

DOFA: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

IAPMCH: Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao.

LOCGRSNCF: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

NGAE: Normas Generales de Auditoría de Estado

POA: Plan Operativo Anual.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PDVSA: Petróleos de Venezuela, S.A.

UAI: Unidad de Auditoría Interna.

## ÍNDICE GENERAL

	Páginas
1. <b>RESUMEN</b> .....	i
2. Siglas y Acrónimos .....	ii
3. Índice General .....	iii
4. Índice de figuras y tablas .....	iv
<b>5. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
6. Capítulo I, propuesta de la investigación .....	3
a. Planteamiento: Formulación y sistematización .....	3
b. Objetivos: .....	5
General y específicos .....	5
c. Justificación .....	5
d. Alcance .....	8
7. Capítulo II, Marco teórico .....	9
a. Antecedentes de la investigación .....	9
b. Bases teóricas .....	11
– Teoría 1 <b>Sistema de Control Interno</b> .....	11
– Teoría 2 <b>Cuadro de Mando Integral</b> .....	24
– Teoría 3 <b>Sistema de Control de Gestión</b> .....	37
c. Bases legales .....	46
d. Definición de términos.....	56
8. Capítulo III. Marco Metodológico .....	59
9. Capítulo IV, Marco Organizacional .....	67
10. Capítulo V. Desarrollo .....	72
11. Capítulo VI. Análisis de Resultados .....	85
12. Capítulo VII. Evaluación del Proyecto.....	89
13. Capítulo VIII. Conclusiones .....	91
14. Capítulo IX. Recomendaciones .....	93
15. Bibliografía .....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>FIGURA</b> Nro. 1 Componentes del Control Interno	21
<b>FIGURA</b> Nro. 2 El Balanced Scorecard como pieza clave del Sistema Administrativo	28
<b>FIGURA</b> Nro. 3 Modelo Bastidas-Feliu	33
<b>FIGURA</b> Nro. 4 Modelo Niven	34
<b>FIGURA</b> Nro. 5 Modelo Kaplan	35
<b>FIGURA</b> Nro. 6 Adaptación del modelo CMI al Sector Público	36
<b>FIGURA</b> Nro. 7 Sistemas de Gestión Pública	39
<b>FIGURA</b> Nro. 8 Estructura Organizativa del IAPMCH (2011)	68
<b>FIGURA</b> Nro. 9 Perspectiva propuesta UAI / IAPMCH	76
<b>FIGURA</b> Nro. 10 Diagrama Causa – Efecto	80
<b>FIGURA</b> Nro. 11 Fase de Mejora Diputación de Barcelona CCI 2008	86
<b>TABLA</b> Nro. 1 Tipos de Control	45
<b>TABLA</b> Nro. 2 Operatividad de Objetivos	62
<b>TABLA</b> Nro. 3 Matriz DOFA Cruzada	74
<b>TABLA</b> Nro. 4 Indicadores Propuestos para la Unidad de Auditoría Interna	75
<b>TABLA</b> Nro. 5 Cuadro de Mando Integral Propuesto	82
<b>ANEXO</b> Fundamentos del Sistema de Control Fiscal	94

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo contiene las bases conceptuales y los fundamentos teóricos introductorios para implementar una propuesta de control de gestión en la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao basado en la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) y en la evaluación del control interno, a través del marco conceptual del informe (COSO).

Las organizaciones publicas están hábidas de contar con metodologías que faciliten el logro de los objetivos organizacionales, a los fines de contribuir al desarrollo de las políticas publicas, y para el caso en estudio, que garanticen el control de los objetivos en materia de seguridad ciudadana. Esto sugiere que, en el marco de la metodología planteada, se establezca los indicadores necesarios para la medición de la gestión, con el objeto de fortalecer a la organización, lo cual permitirá el mejor desempeño ante la variedad del entorno.

En el capítulo I, se expone la propuesta de la investigación la cual se compone del planteamiento del problema, formulación de objetivos general y específico, justificación y alcance. Las ideas centrales sobre el debate referido al establecimiento de métodos y procedimientos para la evaluación de la gestión dan origen al segundo capítulo, además se presenta una síntesis de los antecedentes del trabajo, el cual se desarrolla sobre las bases teóricas del Cuadro de Mando Integral, Control Interno y la evaluación de éste a través del enfoque del informe COSO.

En el Capítulo III, se establecen las bases metodológicas a los fines de desarrollar el presente trabajo; en el cual se indica el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de

recolección de datos, los procedimientos, la operacionalización de los objetivos, y los códigos de ética relacionados.

El Capítulo IV, contiene información organizacional de la Alcaldía de Chacao, así como del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao, y en particular sobre la Unidad de Auditoría Interna.

El Capítulo V, contiene los datos e información recabada por el investigador para el desarrollo del estudio.

En el sexto Capítulo, se presentan las respuestas de los objetivos planteados.

El Capítulo VII, contiene la evaluación de los resultados obtenidos en la investigación, y si los mismos se corresponden con los objetivos planteados en el estudio.

El octavo y noveno Capítulo, contiene las conclusiones y recomendaciones, respectivamente de la investigación.

Y finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y anexos.

Sobre estos fundamentos, se estructura el contenido específico de cada capítulo. Su propósito es el de servir de marco de referencia e introducción al tema de control de gestión de la administración pública, pero a partir de un contexto ordenado de ideas y procedimientos.

## CAPÍTULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

### a.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao (IAPMCH) fue creado mediante Ordenanza en Gaceta Municipal Nro. Extraordinario 022 del 12 de marzo de 1993, con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Municipal, con la finalidad de garantizar la seguridad de las personas y bienes, así como velar por el mantenimiento de la moralidad, salubridad, urbanismo, turismo, defensa del ambiente, tránsito y orden público en la jurisdicción del Municipio Chacao del estado Miranda.

El servicio de Policía Municipal actuará bajo un régimen de disciplina especial que se establecerá de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Código Orgánico Procesal Penal, Código Penal, Ley del Estatuto de la Función Pública, Ley del Poder Público Municipal, Ordenanza de la policía Municipal y demás leyes y reglamentos que rigen la materia de seguridad ciudadana, como lo son la novísima *Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (Gaceta Oficial N° 5.880 Extraordinario del 9 de abril de 2008)* y la *Ley del Estatuto de la Función Policial (Gaceta Oficial N° 5.940 Extraordinario del 07 de diciembre de 2009)*.

Actualmente cuenta con una estructura organizativa establecida en el Manual de Organización, debidamente aprobado por la Junta Directiva y cuya última actualización data de marzo de 2011, a los fines de dar cumplimiento a la normativa legal anteriormente señalada.

El control de la gestión, realizado por la Unidad de Auditoría Interna del IAPMCH, consiste en apoyar los procesos internos y rutinarios practicados por la administración activa, lo cual conlleva a descuidar la evaluación posterior de los procesos medulares de la organización, visto que sus esfuerzos se

concentran en aquellas actividades rutinarias, tales como controles perceptivos que están incluidos en la normativa interna, lo cual afecta en la evaluación del control posterior que debe practicar.

En este contexto, es preciso que se defina un modelo de control de gestión que permita garantizar razonablemente la evaluación por parte del órgano interno de control fiscal de la adecuación del Instituto a los nuevos requerimientos legales, así mismo la ejecución del trabajo de auditoría, para garantizar el cumplimiento de la misión y fines del IAPMCH, para lo cual se debe caracterizar e identificar los elementos que permitan evaluar la gestión, a fin de asumir los retos del presente, tomando en consideración los principios de: transparencia, eficacia, economía y eficiencia, para poder evaluar el impacto en las operaciones y de los resultados obtenidos en su gestión.

Por lo anteriormente expuesto, y tomando en consideración los indicadores de gestión enmarcados bajo el esquema del *Balanced Scorecard* (BSC) se podrá garantizar el cumplimiento estratégico del Instituto. De lo anteriormente señalado surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo se maneja actualmente el conocimiento de control interno sobre los bienes patrimoniales del Instituto?

¿Resulta necesario implementar indicadores de gestión y de rendimiento a nivel administrativo?

¿Se han aplicado estrategias para garantizar los principios de: transparencia, eficacia, economía y eficiencia, a los fines de evaluar el impacto en las operaciones y de los resultados de la gestión del Instituto?

## **b.- OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de indicadores de gestión para la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del IAPMCH.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Realizar un diagnóstico del Sistema de Control Interno de la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao.
2. Analizar los criterios de gestión actuales basados en el Cuadro Integral de Mando, aplicado al proceso administrativo<sup>1</sup> de la Unidad de Auditoría Interna del IAPMCH.
3. Formular un modelo de control de gestión, que permita garantizar la ejecución de los objetivos de la Unidad de Auditoría Interna, para coadyuvar a la consecución de la misión y objetivos organizacionales, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de los recursos del Instituto.

## **c.- JUSTIFICACIÓN**

El control de gestión es uno de los mecanismos más importantes que se

---

<sup>1</sup> Ramón V. Melinkoff. Los Procesos Administrativos. Editorial Panapo, Caracas, 1990, pág. 19. Procesos Administrativos: Existe una teoría dedicada a la denominada dinámica administrativa. Esta teoría envuelve el conjunto de procesos, procedimientos y métodos utilizados por la administración para el logro de sus fines y objetivos. El propósito de esta teoría no es sólo el estudio de esos procesos, procedimientos y métodos que facilitan, a todas luces, su comprensión, sino también el perfeccionamiento cada vez más de los mismos, para alcanzar en alto grado de eficiencia, derivada de la utilización práctica que de ellos se haga.

imponen en las organizaciones para evaluar el cumplimiento de los planes y programas establecidos para el logro de la misión de toda organización. Es la razón principal por la que las entidades aplican controles para mitigar las desviaciones de sus objetivos y metas; ya que, es el medio que les permite garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El Control de Gestión se define como:

**“El control de gestión es el proceso por el cual los directivos influncian a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de la organización.”<sup>2</sup>**

Según la primera Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, promulgada en 1975<sup>3</sup> en su artículo 64, se establece la definición legal del control de gestión:

**“En las empresas en que la República, los ciudadanos los institutos autónomos y otros entes públicos tengan participación, la Contraloría sólo podrá practicar auditorías, y ejercer funciones de CONTROL DE GESTIÓN, a fin de verificar si la actividad de las referidas empresas se adecua a las decisiones adoptadas y a los planes y objetivos que le hubieren sido señalados; similares facultades de control podrá ejercer sobre las personas jurídicas en que las empresas del Estado tengan participación y en las demás instituciones promovidas por entes públicos”.**

En este sentido, es de vital importancia que toda organización cuente con un sistema de control de gestión que se ajuste a los fines propios del ente y condiciones económicas, para evaluar de manera integral la utilización de los recursos. Es por ello, que debido a la necesidad que presenta el Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao de contar con una Unidad de Auditoría Interna con un sistema de control que ofrezca alternativas para monitorear la

---

<sup>2</sup> Sistemas de Control de Gestión. Robert N. Anthony y Vijay Govíndarajan. 10a. edición Mc Graw Hill, página 6.

<sup>3</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, publicada en la Gaceta Oficial Nº 1.712 Extraordinario del 06 de enero de 1975.

ejecución de los procesos de adecuación a las nuevas normativas legales, se propone un Sistema de Control de Gestión basado en el estudio del sistema de control interno implantado en la organización, que contemple la aplicación de indicadores de gestión derivados de los cuadros integrales de mando como sistema de gestión.

Sobre este particular, Kaplan y Norton (2002) plantearon que “el Cuadro de Mando Integral<sup>4</sup> es más que un sistema de medición táctico u operativo”. Es por ello que las organizaciones para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno empresarial, deben emplear mecanismos que garanticen un sistema de gestión estratégica, para lo cual se debe “aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, aumentar el *feedback* y formación estratégica.”

En consecuencia, esta investigación ofrecerá a la Unidad de Auditoría Interna del Instituto, una herramienta que permitirá convertir los planes operativos en verdaderos medios de control, para alinear los objetivos de la organización con el Plan Operativo Anual (POA) de la Unidad, lo cual traerá como beneficio el monitoreo en tiempo real de la gestión ejercida por el Instituto, es por ello que el IAPMCH podrá garantizar:

- La salvaguarda de sus recursos patrimoniales.
- Verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa.
- Promover la eficiencia, economía y calidad de las operaciones que realice.
- Estimular la observancia de las políticas prescritas, a los fines de lograr el cumplimiento de la misión, objetivo y metas.

---

<sup>4</sup> Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Robert S. Kaplan David p. Norton 2a. Edición. Gestión 2000.

Finalmente, tomando en consideración el planteamiento de los autores en referencia, respecto al caso que nos ocupa, el establecimiento de un sistema de control de gestión basado en indicadores que contemplen aspectos relacionados con los *procesos*, los *recursos humanos*, *tecnológicos* y *financieros*, así como el aspecto del *capital intelectual*, y *clientes* permitirán definir los lineamientos para la formulación del proyecto y poner en ejecución el mismo.

#### **d.- ALCANCE**

El estudio e identificación de los mecanismos de control establecidos en la Unidad de Auditoría Interna del Instituto, permitirá establecer estrategias referidas a la evaluación de la gestión administrativa, para lo cual se desarrolló un modelo de control de gestión que permita garantizar las bases necesarias para ejercer el control y seguimiento de los procesos llevados a cabo por la administración activa, toda vez que en la UAI se sitúan los procesos de evaluación y control de la gestión global del Instituto, a través de la evaluación de los procesos medulares a los cuales está enfocado, para garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la organización, y con ello el cumplimiento de sus fines.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

### **a.- ANTECEDENTES**

Los antecedentes de la investigación corresponden a trabajos especiales de grado relacionados con la investigación llevada sobre el tema objeto de estudio, los cuales versan sobre la aplicación del Cuadro de Mando Integral, así como de investigaciones efectuadas en Gobiernos Locales y Regionales. A continuación, se aluden algunos trabajos que sirvieron de antecedentes para la presente investigación:

La investigación realizada por Rodríguez (2005), cuyo título corresponde al Diseño de Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa STK de Venezuela. El trabajo versó en la formulación de una propuesta de un modelo de control de gestión para la toma de decisiones utilizando en enfoque del Cuadro de Mando Integral; para lo cual se determinaron los siguientes objetivos específicos: describir las características del cuadro de mando integral, analizar el proceso actual de planificación y control de gestión de la empresa STK de Venezuela, conceptualizar el modelo de gestión aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral y diseñar un cuadro de indicadores para el control de la gestión de la empresa STK.

El trabajo realizado por Pietroniro (2005), titulado Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa Oficina de Arquitectura. Dicha investigación consistió en conceptualizar la metodología del Cuadro de Mando Integral, para su aplicación en la empresa Oficina de Arquitectura, por cuanto los accionistas requerían conocer la satisfacción del cliente, así como sus procesos operativos y la integración de los mismos, lo cual es facilitado con la implementación de la referida metodología de control de gestión.

El trabajo especial de grado de Arispe (2006), titulado Modelo para la planificación estratégica para el Instituto Municipal de la Vivienda del Municipio “José Félix Ribas”. El INMUVI del Municipio Ribas es el organismo encargado de definir y coordinar la política que en materia habitacional emprenda la Alcaldía. Para resolver esta situación se plantea realizar una investigación – desarrollo para realizar la planificación estratégica formal del INMUVI, a través de un conjunto de tareas y acciones, buscando claridad en las labores y estrategias apropiadas, sugerir herramientas, gerenciales que ayude a definir y coordinar la política habitacional. El producto de la investigación es la Planificación Estratégica formal que permitirá obtener estrategias con el propósito de mejorar la gerencia, orientar todos los esfuerzos hacia el desarrollo exitoso de los planes y proyectos para el beneficio de la comunidad. Este trabajo presentó como bases teóricas lo siguiente: lineamientos permanentes (Fines, Misión y Valores), lineamientos semipermanetes (visión políticas), lineamientos temporales (objetivos, metas, y estrategias, análisis externo (Análisis de tendencias, Globales y Noción FODA) y sobre la metodología del Balanced Scorecard.

El estudio realizado por Pérez (2007), con el título Propuesta para la implantación de un Cuadro de Mando Integral en la C.A. Electricidad de Ciudad Bolívar, consistió en un análisis de la situación de la empresa ELEBOL, C.A., relacionado a la falta de sistemas de medición de la gestión, cuyos resultados derivaron en la aplicación de una metodología que permitiera ejercer el control de la gestión en dicha empresa, por lo cual se utilizó la metodología del Balanced Scorecard, para la mejora continua de los procesos de gestión y de la calidad, formulándose una propuesta para su implementación.

El trabajo de Mendoza (2007) Guía para la Planificación de proyectos de tecnología de la información. “Caso: Dirección de Informática y Sistemas de la Gobernación del estado Bolívar”. Esta investigación se desarrollo para la formación de un marco conceptual y el diseño de una herramienta de

recolección de datos que permitirá evidenciar la necesidad de la propuesta. Los Proyectos y la Planificación. Procesos y áreas de conocimiento del PMBOK® Grupo de procesos de planificación, según PMBOK®. En este sentido, la presente investigación nos brinda herramientas metodológicas para ser aplicadas en la recolección de datos, a ser aplicados en los procesos de planificación.

En la investigación de Sifontes (2007) “El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de los Gobiernos Locales (Caso: Propuesta para la Alcaldía de Chacao), se estableció como propósito implementar mecanismos de mejoras de los sistemas de planificación, formulación, organización y control de la ejecución operativa en el contexto del mejoramiento de la gestión administrativa de los gobiernos locales y focalizado en el caso de estudio Alcaldía de Chacao, utilizando para ello el CMI como herramienta estratégica.

La tesis de grado realizada por Tineo (2009). Diseño de un Sistema de indicadores para la Superintendencia de Plantas Orucual PDVSA Norte, Basado en el Cuadro de Mando Integral. Tiene como finalidad proporcionar un sistema de gestión estratégico para gestionar los objetivos de la Superintendencia de Plantas Orucual PDVSA Norte, de forma gráfica a través de indicadores derivados de la visión y la estrategia de la organización, que permita medir los objetivos y áreas críticas, que reflejen los aspectos más importantes de la organización, y que influyan en los resultados futuros de la organización.

## **b. Bases Teóricas**

### **TEORÍA 1. - Sistema de control interno**

Las organizaciones son dinámicas y se desenvuelven en atención a los acontecimientos tanto económicos como políticos; es por ello que, éstas se

comportan como sistemas o forman parte de los mismos al ser considerados subsistemas.

En este orden de ideas, según lo comenta Von Bertalanffy (1978) en su obra *Tendencias de la Teoría General de Sistemas*, se entiende como sistema a un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre si y con el medio ambiente, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos, energía y materia para proveer información, energía y materia, el cual va a tener un propósito u objetivo, así como un aspecto globalista o totalista, los cuales se refieren:

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos u objetos, así como las relaciones, establecen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- Globalismo o totalidad: Un cambio en uno de los procesos del sistema, con probabilidad producirá cambios en los otros. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Es por ello que existe una relación de causa y efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: La entropía<sup>5</sup> y la homeóstasis<sup>6</sup>.

En este sentido, las organizaciones podrán ser entendidas como un sistema, subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total está representado por todos los componentes y relaciones internas y externas

---

<sup>5</sup> Entropía: Tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, por el relajamiento de los estándares y el aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden.

<sup>6</sup> Homeóstasis: Equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse, con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Von Bertalanffy, W. Ross Sabih, G.M. Weinberg y otros. (1987). *Tendencias en la Teoría General de Sistemas*. Colección y prólogo de George J. Klir. Madrid: Alianza Universal.

necesarias para la realización de un objetivo, dado cierto número de restricciones y condiciones.

En las organizaciones administrativas, se identifica el esquema de relaciones en el ambiente interno y externo.

Ambiente interno:

- Recursos humanos disponibles.
- Funciones para lograr objetivos y metas.
- Estructura organizativa, donde se refleje las relaciones entre las diferentes unidades, líneas de mando y relaciones jerárquicas.
- Cultura organizacional, principios y valores.
- Sistemas establecidos en la unidad para el cumplimiento de su misión y el logro de los objetivos.

Ambiente externo:

- Características y costumbres sociales.
- Usuarios directos del servicio que presta la organización.
- Entidades o sistemas que facilitan el flujo financiero.
- Entidades o sistemas que poseen objetivos o metas similares a la organización y sirven a los mismos clientes o usuarios (competidores).

- Los instrumentos legales y sublegales, así como las entidades o sistemas que regulan la actuación de la organización, dependencia, unidad, programa o proyecto.
- Los insumos no financieros que ingresan en los procesos de la organización.
- Sistemas de reclutamiento, selección y remuneración en organizaciones competidoras relacionadas con el ambiente organizacional y el marco jurídico que las rige.
- Principales herramientas tecnológicas aplicables a los procesos de la organización.

Las organizaciones constituyen una clase de sistemas socio-técnicos, que son a la vez de tipo abierto (sistema abierto)<sup>7</sup> y tienen prioridades que le son peculiares, como actividades estandarizadas, complementarias o interdependientes de una cantidad de individuos con respecto a algún producto.

Los sistemas socio-técnicos se inician por necesidades propias de los individuos y por ende éstos buscan satisfacerlas a través de la interacción con el medio ambiente.

Las organizaciones vienen a ser entonces sistemas socio-técnicos que interactúan con su entorno, mediante procesos y estructuras que integran: recursos, personas y tecnología; en la búsqueda de satisfacción de objetivos

---

<sup>7</sup> Sistema Abierto: Presentan flujos con el ambiente, a través de sus entradas y salidas, intercambiando energía y materia. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organizan, la adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto organización.

compartidos. Históricamente existen diversas teorías que fundamentan y orientan el enfoque de sistemas:

- La teoría moderna de la administración toma las propuestas de división de operaciones de Fayol<sup>8</sup>, quien fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial.
- La teoría de la organización actual engloba un enfoque sistémico, considerando que la organización está formada por partes y éstas interactúan entre sí para alcanzar los objetivos de la entidad.
- La teoría de la organización burocrática también toma el enfoque de sistemas basándose en un apartado administrativo que corresponde a la dominación de tipo legal.

Una vez revisada brevemente la visión sistémica de las organizaciones como un todo integrado e interrelacionado, se continúa a reseñar los aspectos relevantes del control, como proceso administrativo inmerso en cada actividad dentro de las entidades, para después establecer las consideraciones del caso referidas al *Sistema de Control Interno*.

Sobre estos particulares, el concepto básico de control se entiende como el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas, a los fines de permitir mantener a la organización o sistema dentro del camino deseado.

En tal sentido, la palabra control ha sido utilizada con diferentes sentidos:

---

<sup>8</sup> Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc. Graw-Hil. 5ta. Edición.

- Control como función coercitiva y restrictiva, para inhibir o impedir conductas indeseables.
- Control como verificación para apreciar la ejecución conforme a: leyes, planes, instructores, entre otros.
- Control como comparación con algún estándar de referencia.
- Control como función administrativa relacionada con una de las etapas del proceso administrativo.

Independientemente de las acepciones del control, en él existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar mecanismos o procesos de control, los cuales son:

- Cantidad.
- Tiempo.
- Costo.
- Calidad.

Los tres primeros factores son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo. El factor cantidad se aplica a actividades en que el volumen es importante; a través del factor tiempo se controlan las fecha programadas; el costo es utilizado como indicador de eficiencia administrativa, debido que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades; y la calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir ciertos productos, servicios o funciones de la organización.

La importancia del control consiste en que permite establecer medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los objetivos formulados; además, éste se aplica a: cosas, personas y actos. También, permite

determinar y analizar las causas que pueden originar las desviaciones, para así formular las medidas correctivas necesarias y evitar que se repitan; reduce los costos y ahorra tiempo, al evitar los errores.

Ahora bien, visto los aspectos generales del control, el término *Control Interno*, es un galicismo (del francés *contrôle*), de cuyas acepciones nos interesa destacar las siguientes: comprobación, inspección, fiscalización, intervención, dominio, mando, preponderancia. Conforme con el significado de estos vocablos, dos elementos son significativos en la acción de controlar: la comparación o contrastación de hechos, situaciones u omisiones contra una referencia preexistente, que puede ser una norma, principio o plan, entre otros, para establecer su conformidad o divergencia; y, por otra parte, el poder ascendente o autoridad que se tiene sobre un asunto, gestión, negocio u organización.

En la doctrina del control público Venezolano, se admite que el Control Interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, económica y la calidad de las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados, tal como se establece en el artículo 35 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

La Contraloría General de la República de Venezuela ha establecido que el Control Interno de cada organismo o entidad debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptados de sistema y estar constituido por las políticas y normas formalmente dictadas, los métodos y procedimientos efectivamente implantados y los recursos humanos, financieros y materiales, cuyo funcionamiento coordinado debe orientarse, principalmente, al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- Salvaguardar el patrimonio público.
- Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica.
- Procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos u operaciones institucionales, y el acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades del organismo o entidad.
- Generar confianza en la sustentación de las operaciones y actividades realizadas en las distintas áreas de la organización.
- Acatar los requisitos legales y reglamentos.
- Lograr las metas y objetivos institucionales.

Visto lo amplio de los objetivos del Control Interno, a los fines propios del presente proyecto se seleccionó el Informe COSO (**CO**mmittee of **S**ponsoring **O**rganizations) como herramienta practica para la evaluación del Sistema de Control Interno en las organizaciones públicas. Dicho informe fue publicado en los Estados Unidos en 1992, el cual surgió como una respuesta a la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno. Este informe plasma los resultados de la tarea realizada durante más de 5 años por el grupo de trabajo que la “Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Reporting”, creó en Estados Unidos, en 1985, bajo las siglas COSO.

El Informe COSO sobre el control interno tiene gran importancia básicamente por dos hechos:

1. Incorporó, en una sola estructura conceptual, los diferentes enfoques existentes a escala mundial, generando un consenso para solucionar las tantas dificultades que originaba confusión entre las personas de negocio, legisladores, reguladores y otros.
2. Actualizó la práctica de control interno, lo mismo que los procesos de diseño, implantación y evaluación.

Los controles de acuerdo a lo que establece el Informe COSO pueden ser menos formales y menos estructurados en función al tamaño de la organización, cuyos componentes<sup>9</sup> estándar son los siguientes:

“Ambiente de control: El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes de control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

Valoración de riesgos: Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes extremas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Actividades de control: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayuda a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

Información y comunicación: Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

---

<sup>9</sup> Samuel Alberto Mantilla B. 2000. CONTROL INTERNO Estructura Conceptual Integrada. Colombia ECOE EDICIONES.

Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tienen que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Monitoreo: Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo *ongoing*<sup>10</sup>, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo *ongoing* ocurre en el curso de las operaciones. Incluyen actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo *ongoing*. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo *solamente* los asuntos serios.”

En síntesis, al aplicar los aspectos señalados en el informe COSO para la evaluación del sistema de control interno de las organizaciones y entes públicos, se estaría propiciando las bases para un sistema adecuado de control, a los fines de garantizar el patrimonio público. A continuación, se presenta gráficamente los componentes del Control Interno.

---

<sup>10</sup> Ongoing es un término técnico ampliamente conocido, que significa: estar actualmente en proceso, que se está moviendo continuamente hacia delante, crecientemente. Es lo que también se denomina como en tiempo real: en la medida en que ocurren los acontecimientos.



FIGURA Nro. 1 Componentes del Control Interno.

Fuente: MANTILLA (2000).

En este sentido, los componentes del Control Interno según el informe COSO, desarrollan los siguientes aspectos:

#### **Ambiente de Control**

- a. Integridad y valores éticos  
Establecimiento de normas de conducta y de ética que deben ser comunicadas adecuadamente.
- b. Compromiso de ser competentes  
Empleados adecuadamente preparados para realizar sus actividades.
- c. Efectividad de la Junta Directiva o comité de auditoría  
Independencia frente a la gerencia, experiencia de sus miembros, interacción con los auditores internos y externos.

- d. Filosofía y estilo operacional de la gerencia  
Presentación de informes y actitudes hacia la toma de riesgos en los negocios.
- e. Estructura Organizacional  
Diseñada para separar apropiadamente las responsabilidades de:  
1) autorizar transacciones,  
2) registrar transacciones,  
3) custodiar activos,  
4) ejecución de transacciones separada de las anteriores funciones.
- f. Asignación de autoridad y responsabilidades  
Definición y descripción clara a empleados sus actividades y las autoridades y las responsabilidades de todos.
- g. Políticas y prácticas de los recursos humanos  
Contratación, orientación, capacitación, evaluación, ascensos y promociones.

### **Evaluación de riesgos**

Proceso mediante el cual se realiza la identificación, análisis de las causas, cuantificación de las pérdidas estimadas y actividades de control y mitigación de los riesgos inherentes a las operaciones y actividades realizadas por la entidad.

Los siguientes factores pueden incidir en mayor riesgo de presentación de informes financieros:

- Cambios en el ambiente regulador u operacional.
- Cambios de personal.

- Cambio o modificación en los sistemas de información.
- Rápido crecimiento de la organización.
- Cambios en la tecnología.
- Nuevas líneas de negocio.
- Reestructuraciones corporativas.
- Adopción de nuevos principios de contabilidad.

### **Sistema de información y comunicación**

Son los métodos, procedimientos y políticas para el registro proceso, resumen y presentación e informe de las transacciones de la entidad. Para cumplir con esto, debe:

- Describir oportunamente las transacciones, con suficiente detalle, para permitir la clasificación adecuada de las transacciones.
- Medir el valor de las transacciones en una forma que permita el registro de valor monetario apropiada en los estados financieros.
- Determinar los periodos en los cuales ocurrieron las transacciones para permitir el adecuado registro en el periodo contable.
- Presentar apropiadamente las transacciones y revelaciones relacionadas a los estados financieros.
- Contar con un adecuado código de cuentas y manuales de políticas y procedimientos de contabilidad.
- Establecer un manejo apropiado y uniforme de las transacciones.

### **Actividades de Control**

Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se llevan a cabo.

- Revisiones de desempeño (Indicación global o general)  
Comparaciones de desempeño real con presupuestos, proyecciones y desempeños en períodos anteriores. (Indicación global o general)
  
- Procesamiento de la información:  
Verificación de la información mediante fuentes distintas a las que las procesaron.
  
- Controles físicos:  
Documentos pre numerados, accesos restringidos a los sistemas, acceso y custodia de bienes valiosos, etc.
  
- Separación de funciones:  
De ejecución, revisión, aprobación y registro de las transacciones.

### **Monitoreo**

Evaluación del control interno en el tiempo.

- Revisión puntual (trabajo especial asesores externos o interno).
- Auditores externos.
- Contralores o Auditores Internos.

### **TEORÍA 2. – Cuadro de Mando Integral**

El “BSC” o conocido también como Cuadro de Mando Integral se ha posicionado como el desafío para la medición del desempeño en el sector privado y está igualmente bien equipado para facilitar una rápida y dramática transición al siglo XXI de las organizaciones públicas y sin fines de lucro.

El Cuadro de Mando Integral es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan (2002) que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones; que “complementa

los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento”<sup>11</sup>

Una planificación estratégica por sí sola no ayuda a la alta gerencia ni a sus funcionarios a ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos, y en que medida. El Cuadro de Mando Integral, apoyado en un software de gestión estratégica, ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

El Cuadro de Mando Integral es comparado con el control de mando de un avión; en él se controlan los niveles de combustible, altitud, inclinación, velocidad, distancias, oxígeno durante el vuelo; de la misma manera, el BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial o gubernamental.

La construcción de un Cuadro de Mando integral, según lo indican Norton y Kaplan (2002) en su obra *The Balanced Scorecard*, debe estar constituida por cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

En este sentido, los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las demás perspectivas del BSC. Es por ello que se deben controlar los objetivos financieros a largo plazo, y posteriormente vincularlos a

---

<sup>11</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton. 2002. *Cuadro de Mando Integral*. Editorial 2000. España, pág.21.

la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con el recurso humano y los sistemas.

En definitiva, los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, por cuanto proporcionan información sobre el rendimiento del capital invertido. El BSC utiliza los objetivos financieros en relación al aumento de la rentabilidad, es decir, los rendimientos de los activos y los ingresos.

La perspectiva del cliente, está enfocada en la alineación de la visión de los directores o gerentes de las entidades, con relación a los intereses de los clientes o usuarios, para lo cual se definirán previamente los segmentos de clientes, así como los indicadores, los cuales deberán estar relacionados con: cuotas de participación del mercado, retención de clientes, incremento de rentabilidad y niveles de satisfacción del cliente.

El nivel directivo ha de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta del valor agregado que se ofrece a cada segmento. Para ello, se debe seleccionar objetivos con los siguientes atributos:

- Atributos de producto y servicio: relativos a la funcionalidad, calidad y precio.
- Atributos de relaciones con los clientes: que indiquen la calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- Atributos de imagen y reputación: relacionados con aspectos éticos.

Al seleccionar objetivos con estos atributos, los niveles directivos pueden guiar a sus organizaciones a satisfacer las necesidades de los clientes de manera más expedita, incorporando un valor superior en estas relaciones.

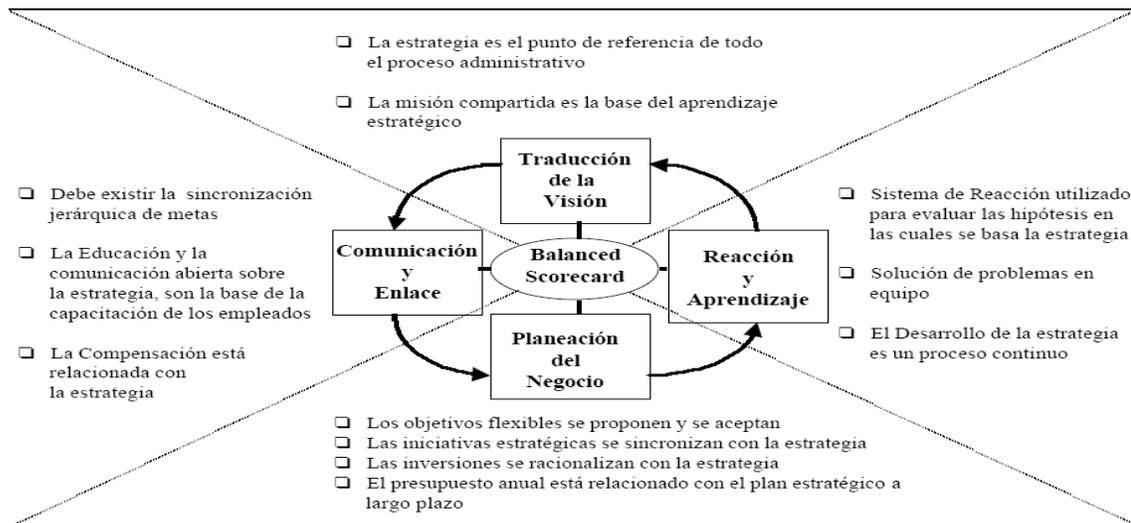
Los indicadores referidos a los procesos internos, permiten al nivel directivo identificar los procesos críticos o medulares de la organización, a los cuales se les debe poner mayor atención por cuanto son responsables del logro de los

objetivos y fines institucionales; por lo tanto, los sistemas de medición y evaluación bajo la metodología del BSC, permiten evaluar las demandas de la actuación de los procesos internos y las relaciones con las expectativas de los clientes externos.

Otro aspecto importante a señalar tiene su importancia en el factor de innovación y de valor agregado que debe estar presente en los procesos internos, toda vez que se debe procurar incrementar estos aspectos, a los fines de ser a la organización más proactiva. El proceso de innovación y valor agregado subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercados o clientes a los cuales la organización se debe, para proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades actuales y futuras.

Finalmente, se presenta la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual está relacionada con la capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y procesos internos; para lo cual es necesario desarrollar los inductores del crecimiento y aprendizaje, cuyas fuentes son las siguientes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización.

Para estos efectos, se deberá potenciar las fuentes en referencia, lo cual se alcanzará a través de inversiones en el personal (establecimiento de programas de capacitación), los sistemas y en los procesos que construyan capacidades para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior, deberán ser parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización, a los fines de maximizar los recursos disponibles para el logro de los objetivos propuestos. En el siguiente cuadro se indican los aspectos del BSC en una organización pública o sin fines de lucro, respecto de las privadas.



**FIGURA** Nro. 2. El Balanced Scorecard como pieza clave del Sistema Administrativo

Fuente: Adaptado de la Figura II.2 Un sistema de gestión diferente para la implantación de la estrategia. Kaplan y Norton (2002).

El Cuadro de Mando Integral debe ser algo más que una variedad de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas. El cuadro de mando debe indicar la estrategia de la organización; la cual debe vincularse con los indicadores inductores de la actuación con los resultados, a través de una serie de relaciones de causa y efecto.

Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores de efecto, señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. En cambio, los indicadores inductores de la actuación son indicadores de causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

La implementación del CMI o BSC supone el uso e integración de indicadores de diversas índoles y en diferentes niveles organizacionales, lo cual le permite a la alta gerencia conocer de forma adecuada los resultados y la contribución

de la gestión de sus empleados de nivel medio e inferior a la consecución de sus objetivos organizacionales.

Por otra parte, el CMI lejos de ser una caja de herramientas, se encarga de combinar prácticas que algunos autores habían definido como excluyentes entre sí en su aplicación, cuando en realidad resulta ser complementarios.

En cierta forma, el CMI es una herramienta lógica, ya que revela la efectividad en forma escalonada de las diversas perspectivas estratégicas. Por ejemplo, el resultado en el área financiera va a depender de la capacidad de servir óptimamente a los clientes, y los clientes serán servidos apropiadamente en la medida en que los procesos internos sean manejados óptimamente, y por último los procesos se nutren de acuerdo al adecuado funcionamiento de la infraestructura de aprendizaje organizacional.

Sin embargo, uno de los aportes más importantes que esta herramienta provee es que permite que la organización se equipe y pueda mantener centrada en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Es decir, le ayuda a mantener el rumbo deseado.

### **CMI en el Sector Público**

El Cuadro de Mando Integral como ya ha indicado, es una herramienta de planificación y control de gestión que surgió en el ámbito del sector privado por razones derivadas a la optimización de los recursos, y por ende ser cada vez mas competitivos. Dadas las ventajas que ha proporcionado para el mundo empresarial, se ha mostrado también como herramienta de gestión para las entidades del sector público (no lucrativas).

Esta metodología en su agregado y con la adaptación correspondiente vistas las particularidades del sector público, es de utilidad para medir la gestión pública, para lo cual se parte de la misión, y su interrelación con los objetivos, a

los fines de diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como facilitar el análisis de los resultados de estos Entes públicos.

### **Misión del Sector Público**

El sector público se considera como el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes que hay en el País.

En esta clasificación, se incluye de manera general dentro del sector público: El Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder judicial y organismos públicos autónomos, instituciones, empresas y personas que realizan alguna actividad económica en nombre del Estado y que se encuentran representadas por el mismo, es decir, que abarca todas aquellas actividades que el Estado (Administración local y central) poseen o controlan. En este contexto para que exista el Estado, deben existir tres condiciones fundamentales, las cuales son: territorio, población y poder, esta última recae en la Soberanía, entendiéndose como: “La que reside en el pueblo y se ejerce por medio de sus órganos constitucionales representativos.” (DRAE - Vigésima segunda edición).

El Estado Venezolano, según el artículo 2 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece que es un Estado democrático, social de derecho y de justicia, con Valores superiores: la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social; con la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político, y los derechos sociales puntal de las condiciones sociales de vida.

En este contexto, el Estado democrático, social de derecho y de justicia tiene como propósito coadyuvar con la configuración de las condiciones sociales de vida de su población. Delega en los responsables del ejercicio del poder la orientación, *planificación, ejecución, control y seguimiento de las políticas socio-económicas*, y tiene fuerza constitucional, dado que actúa como

consignataria de “**un servicio**” con rango de derecho ciudadano, al comprometer al Estado en la promoción de las condiciones sociales de vida en pro de la justicia social. (Preámbulo constitucional, artículos 2º, 299º)

Según Musgrave (1974), existen las funciones clásicas del Estado, a saber: asignativa (prestación de servicios públicos y estímulo a la producción y consumo de bienes y servicios privados por el mayor número de ciudadanos), distributiva (disminución de las desigualdades económicas entre clases sociales y regiones geográficas) y estabilizadora (mantenimiento de niveles adecuados de inflación, empleo, cambio y crecimiento económico).

Al analizar someramente todos estos aspectos, los mismos forman parte de lo que se denomina “bien común”; que, en estos tiempos, lo han referenciado como “máxima felicidad”. Este bien común es para todos, no obstante, es etéreo y no tiene el mismo peso para todas las personas, lo que le da felicidad a un persona no puede ser igual que para otra, es por ello que el Estado no puede compartir finalidades divergentes, de aquí es que la razón del Estado es buscar el máximo bienestar del conjunto de personas a las que sirve (comunidad o sociedad) respetando los derechos y garantías individuales fundamentales de cada ciudadano.

### **Planteamientos Básicos de Adaptación del CMI al Sector Público**

En el trabajo realizado por Barros y Rodríguez González, titulado UNA NUEVA VISIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR PÚBLICO - Universidad de Valladolid, se establecen ciertos planteamientos básicos para la presente investigación, por cuanto adaptan el CMI al sector público. En tal sentido, los autores señalan que:

*La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como el CMI podría servir como instrumento de implementación de un efectivo control de la actividad estatal, permitiendo conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de Innovación y crecimiento) y racionalización de los servicios públicos (perspectiva de los Procesos internos), con objeto de optimizar la utilización de los recursos con costes mínimos y, consecuentemente, con*

*menores déficits (perspectiva Financiera), dentro de un enfoque orientado a los resultados, es decir, procurando la maximización de la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los Clientes). Además, por sus características de instrumento de control estratégico, parece ser adecuado para monitorizar la ejecución de los planes del gobierno y su comunicación a toda la máquina administrativa gubernamental, haciendo surgir nuevos CMI en los niveles inferiores de la Administración Pública alineados con el CMI original.*

En este orden de ideas, algunos autores emplean el CMI en el marco del sector público con la introducción de ciertos cambios conceptuales al modelo primario, manteniendo sus cuatro perspectivas, para lo cual adaptan su contenido a las circunstancias particulares de la administración pública. En cambio, otros autores opinan que los cambios a introducir deben ser de naturaleza estructural, por lo que es fundamental suprimir, incluir, sustituir o desglosar perspectivas para adecuar el modelo a las particularidades de la Gestión Pública.

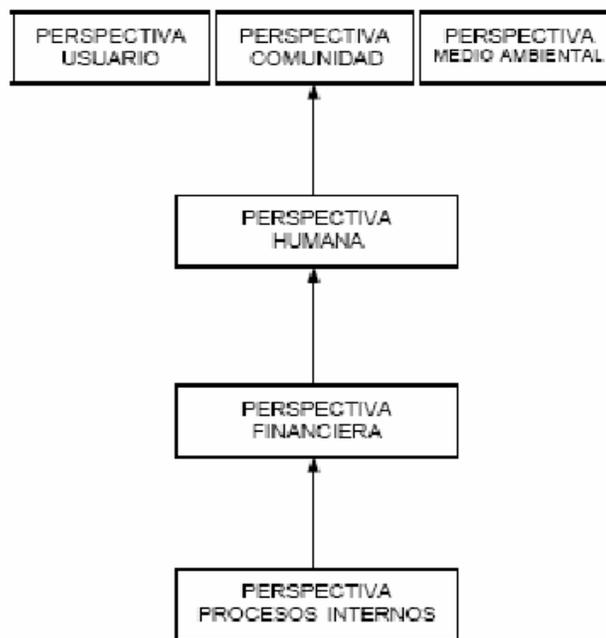
En este sentido, Bastidas y Feliu (2003, p. 39) proponen un nuevo modelo de CMI según se indica en la figura 3, el cual consiste en:

- a) Tres perspectivas paralelas con jerarquía superior en la estructura del CMI: Usuario, Comunidad y Perspectiva Medioambiental.
- b) La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento será sustituida por la Perspectiva Humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización.
- c) La Perspectiva Financiera constituirá un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
- d) Dado que la Perspectiva Interna define los factores críticos del éxito, la entrega de valor por los proveedores se considerará una variable clave y la

comparación con sus rivales más inmediatos podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.

- e) Se ha de integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable de identificación de los *stakeholder*<sup>12</sup>, sus intereses, posibilidades de conflictos e influencias de poder.

El modelo presentado aporta como principal innovación la división de la perspectiva del Cliente en tres aspectos: Usuario, Comunidad y Medioambiente. En nuestra opinión es válida la distinción entre Usuario y Comunidad.

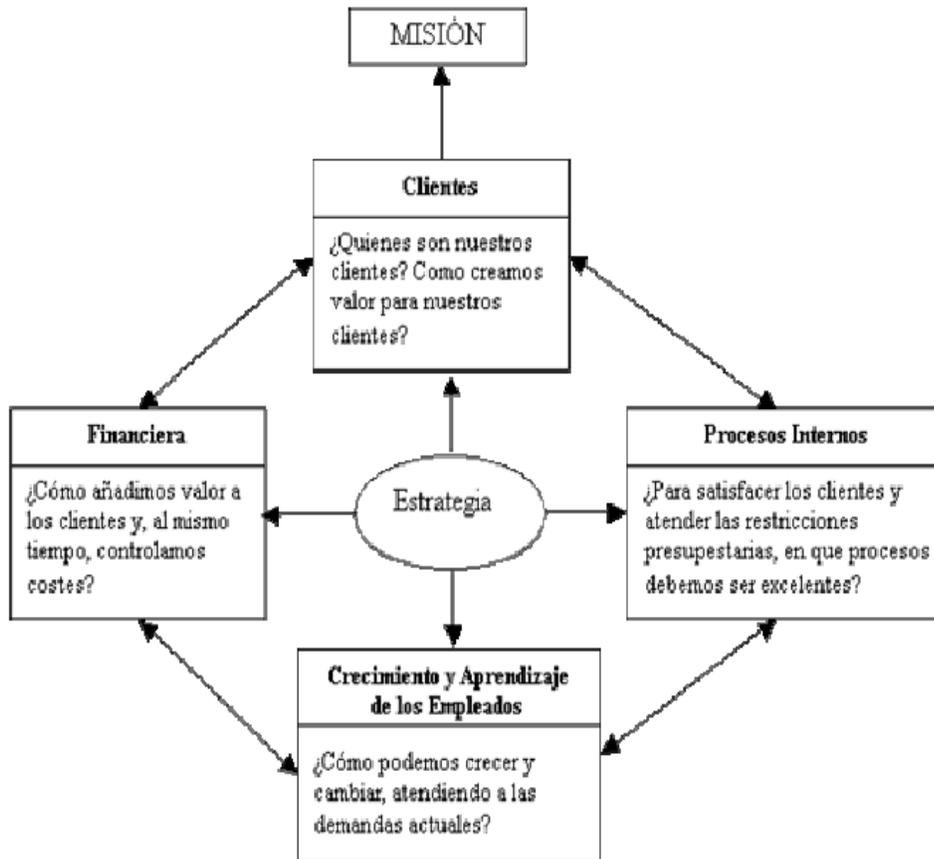


**FIGURA** Nro. 3 Modelo Bastidas-Feliu (2003)

Niven (2003, p. 32) presenta un modelo algo distinto del CMI original, conforme se puede observar en el figura 4. En este caso, el elemento innovador reside

<sup>12</sup> Stakeholder: Es un termino empleado por Kaplan y Norton, ciertos autores lo traducen como dolientes y otros como responsables o comprometidos, los cuales son los que hacen que se gire la atención de la jerarquía de las perspectivas del CMI.

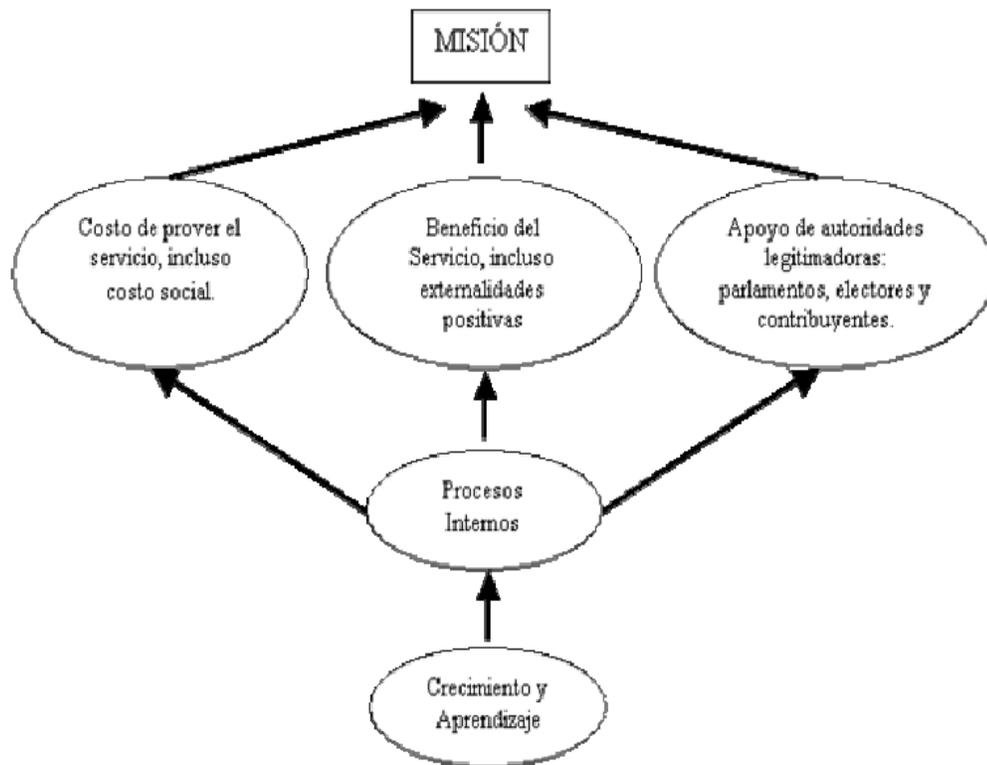
en el posicionamiento de la Misión en la cúspide del CMI, manteniendo la Estrategia en el centro de todo el proceso.



**FIGURA** Nro. 4 Modelo Niven (2003)

Según el autor, las organizaciones públicas trabajan para atender propósitos mucho más elevados y, aunque se pueda cuestionar si la organización tiene control total sobre su misión, ésta debe orientar siempre todas las acciones de la entidad.

Uno de los propios creadores del CMI, Kaplan (1999) propuso adaptaciones al modelo original para tener en cuenta las particularidades del sector público. Su modelo puede ser representado en la **FIGURA** Nro. 5.



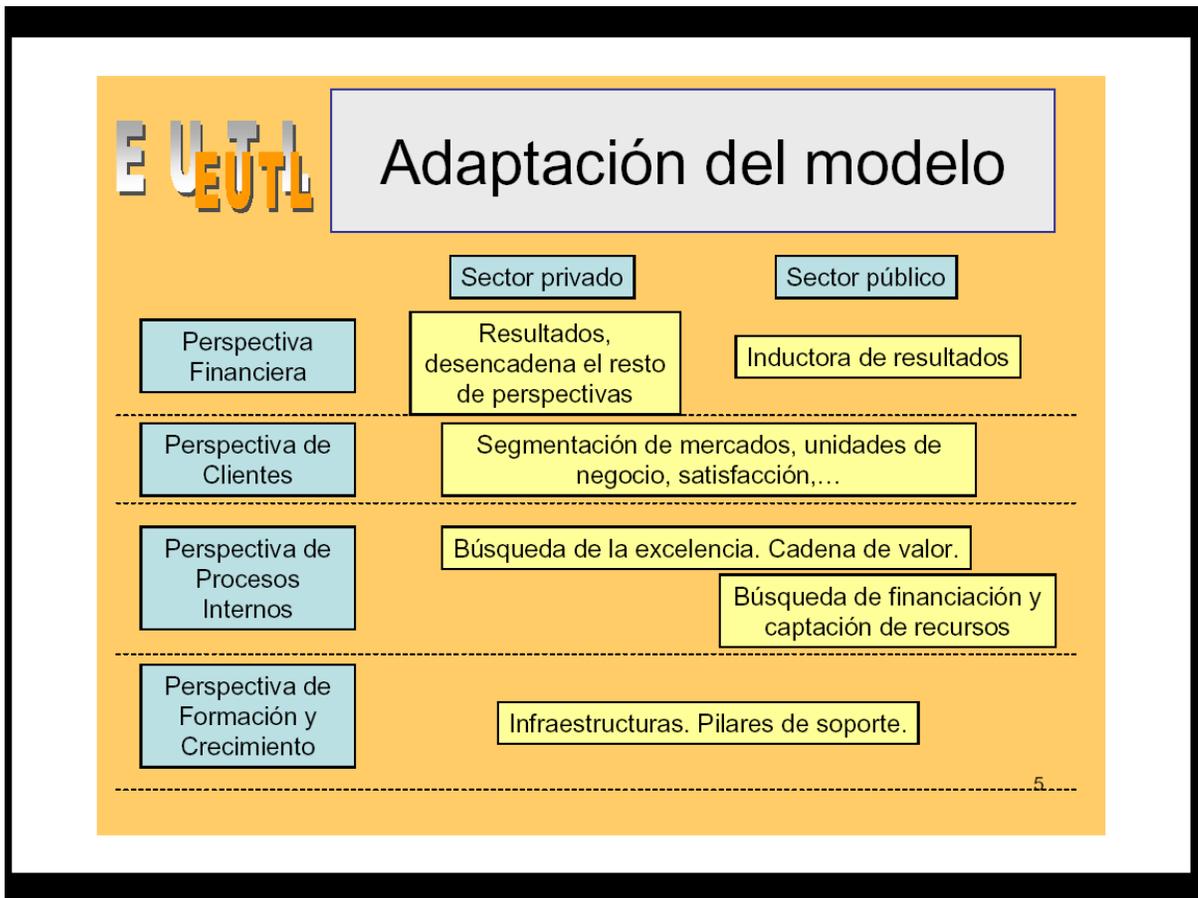
**FIGURA** Nro. 5 Modelo Cuadro de Mando Integral Kaplan (1999)

Este modelo parte de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje como un paso necesario para la mejora continuada de los procesos internos, siguiendo la misma lógica del modelo original del CMI para las empresas privadas; sin embargo, como resultado del perfeccionamiento de los procesos en el sector público, se desencadenan efectos en tres perspectivas.

Por estos particulares, la combinación de las perspectivas Financiera y de los Usuarios del modelo original surge un conjunto de tres nuevas perspectivas: Coste de los servicios, Beneficios de estos servicios y Legitimación política y social.

En este contexto, en el trabajo presentado por Fernández y Cañado, de la Escuela Universitaria de Turismo de Lanzarote, en la V Jornadas Académico-

Profesionales sobre BSC Alineando personas, alineando corporaciones 17-18 de Mayo de 2007 – Fuerteventura, presentaron la adaptación del modelo de forma comparativa, entre el sector privado y el público.



**FIGURA** Nro. 6 Adaptación del modelo CMI al Sector Público

Fuente: Escuela Universitaria de Turismo de Lanzarote, adscrita a la Ulpgc Fernández y Cañado (2007)

Estos enfoques del CMI se concibieron para adaptar el modelo que inicialmente fue diseñado para el sector privado; no obstante, al observar las ventajas que proporcionaba para la gestión de los organismos públicos, es que se han desarrollado las anteriores adaptaciones al modelo original.

### **TEORÍA 3 – SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

En el informe de tesis (s/f) de Bugueño, desarrolla **EL CONTROL DE GESTIÓN Y EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES**, donde indica que “generan la asistencia para la toma de decisiones. Hoy esta asistencia consiste en brindar información estratégica en forma numérica, gráfica o multimedia al decisor, tendiendo a cero el lapso entre la ocurrencia, el registro y la información, de acuerdo a la criticidad del tópico. En este proceso impactan variables como el volumen de los datos y la complejidad de comprensión según la posibilidad de síntesis de cada caso. Hoy decimos “el sistema de información nos brinda una radiografía de la organización”, la cual es una imagen estructural rígida en un momento que pierde vigencia a cada minuto que transcurre. Lo que necesita cada integrante es una visión de la organización viva y pensando. La administración de conocimiento, es sistematizar una variedad de fuentes de conocimiento, de los bancos de datos, sitios web, empleados y asociados, obtener ese conocimiento donde se encuentre, con su contexto y dándole mayor significado a través de la correlación con otra información de la organización.”

La gestión de una organización comprende todas las actividades que implican el establecimiento de metas u objetivos, formuladas a partir de una estrategia corporativa que garantice su desarrollo y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente.

En este sentido, para que los objetivos de gobierno se cumplan las instituciones del sector público deben producir bienes y prestar servicios a la población, en todo el territorio nacional, tanto al sector privado como al propio sector público. De acuerdo a su destino estos bienes y servicios se clasifican en finales e intermedios.

Los bienes y servicios finales o terminales son los que llegan a la población, pues están destinados a satisfacer las necesidades de la colectividad, mientras que los bienes y servicios intermedios son necesarios para obtener la producción final.

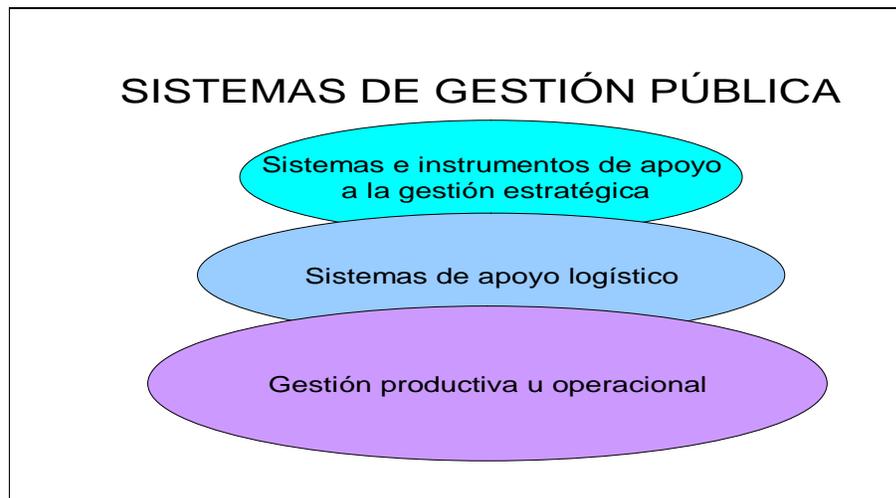
Para poder ejecutar las operaciones de producción, el Estado requiere además, recursos humanos, servicios, materiales, suministros y equipos varios. Cada ente tiene su propia función de producción; es por ello que, la intervención del Estado, en su afán de satisfacer las necesidades públicas que el mercado no puede cubrir, da origen a relaciones insumo – producto que se viabilizan cada año en el presupuesto público, instrumento idóneo de asignación de recursos.

La programación de operaciones es el nexo entre la planificación y el presupuesto; a nivel del Poder Ejecutivo, es la parte de la planificación operativa que implica definir cada año sobre la base de las estrategias económicas, sociales y monetarias, la política presupuestaria del gasto y el ingreso, así como la responsabilidad de cada uno de los entes públicos en el logro de los objetivos del sector.

La operación es el compromiso de hacer que asumen los responsables de la programación y ejecución de acciones. Puede ser de producción de bienes y servicios, de inversión, de regulación o financieras. Muchas veces, el éxito de la operación está condicionado por el poder, es decir, la capacidad de tomar decisiones para el lograr el éxito en la ejecución.

En función de los recursos disponibles en el Gobierno, la administración pública con el fin de cumplir su misión, se organiza para que los bienes y servicios lleguen efectivamente a la población en los mejores niveles de calidad y oportunidad.

De esa manera, es posible organizar los sistemas de gestión pública desde el punto de vista funcional en tres agrupaciones llamados círculos de gestión (Albano, 2004, pág. 11):



**FIGURA** Nro. 7 Sistemas de Gestión Pública  
Fuente: Albano (2004).

#### - **La Gestión Productiva U Operacional**

La gestión de los sistemas a cargo de las instituciones incluidas en esta agrupación está destinada a cumplir las funciones operacionales de la administración pública con el fin de atender las necesidades de la población en bienes o servicios, a la creación de infraestructura, a regular la actividad de los agentes económicos o al manejo financiero del Estado.

#### - **Sistemas de apoyo logístico**

Los sistemas de apoyo logístico, tienen un papel fundamental en la eficiencia de las funciones de producción, cruzan toda la organización gubernamental y su operación permite la marcha de las organizaciones y están destinados a facilitar el cumplimiento de las funciones de producción; ejemplo:

- El sistema presupuestario

- El sistema de contabilidad pública
  - El sistema de tesorería
  - El sistema de crédito público
  - El sistema de administración tributaria
- **Sistemas e instrumentos de apoyo a la gestión estratégica**
- Integran este grupo aquellos sistemas o herramientas destinadas a apoyar la toma de decisiones estratégicas del Estado, tales como:
- El sistema de cuentas nacionales
  - Plan Nacional de Desarrollo
  - Marco Plurianual del Presupuesto
  - Presupuesto Consolidado del Sector Público

Ahora bien, una vez revisada la estructura del sistema de control interno, así como su importancia para el éxito organizacional, debemos enfocar la función de control en los procesos administrativos; específicamente, en las etapas que comporta esta actividad, a saber: planificación, organización, ejecución y control, la responsabilidades inherentes a cada una de ellas y ciertas particularidades del control interno presente en cada una de ellas.

- Planificación:

Es el establecimiento de las actividades o de las diferentes etapas, considerando tiempo y recursos necesarios, orientando hacia el alcance de las metas y objetivos de la organización.

Esta es una de las fases más importantes en la estructuración del sistema de control interno, por cuanto la misma suministra la visión a compartir de la Organización, lo que será el eje que movilizará las capacidades y recursos para un efectivo y eficiente logro de los objetivos.

Esta actividad debe estar fundamentada en la necesidad de que las organizaciones se tracen metas y objetivos con anticipación que deben ser consustanciales con la misión y visión de la entidad y que las acciones que se deriven de ello, estén basados en algún plan, método, estrategia o proyecto.

La falta de planificación y el incumplimiento injustificado de metas y objetivos, la adquisición, uso o contratación de bienes, obras o servicios que excedan manifiestamente las necesidades del Organismo, sin razones que la justifiquen, constituyen infracción al proceso de planificación, y al mismo tiempo representan supuestos generadores de responsabilidad administrativa, pautados en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

- Organización:

Definición adecuada de las líneas de mando y responsabilidad de la población laboral, comprende además la coordinación de esfuerzos y actividades para que trabajen en forma armoniosa en función del logro de las metas y objetivos.

Este proceso implica disponer y destinar las labores, la autoridad y los recursos entre cada uno de los funcionarios, estableciendo los deberes, funciones y responsabilidades de los mismos en cada nivel, a objeto de lograr los objetivos de de la institución de manera eficiente.

En este proceso, se deben establecer los manuales de normas y procedimientos, la separación funcional de cada una de las actividades administrativas, delegación de funciones y responsabilidades, designando de manera correcta los deberes de cada uno de los empleados, comunicando a todos los niveles las políticas y procedimientos aplicables.

La omisión, retardo, negligencia o imprudencia en la preservación y salvaguarda de los bienes o derechos del patrimonio del ente, constituye contravención al proceso de organización, prescrito como supuesto generador de responsabilidad administrativa, en el cual pueden incurrir funcionarios de cualquier nivel jerárquico, previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (23/12/10).

- Ejecución:

Comprende el conjunto de acciones, tareas y actividades necesarias para cumplir con las actividades contempladas en el proceso administrativo de la organización de conformidad con el marco técnico y legal que rige su desarrollo u operaciones.

En el proceso de ejecución se pueden cometer muchos ilícitos, tales como autorizar gastos en celebraciones y agasajos que no se correspondan con las necesidades estrictamente protocolares de la institución, designar funcionarios que hubieren sido inhabilitados por la Contraloría General de la República, la retención o el retardo injustificado en el pago o en la tramitación de órdenes de pago, la inexistencia de registros de información acerca de la ejecución de los presupuestos, así como el incumplimiento de la obligación de participar los resultados de dicha ejecución a la ONAPRE, entre otros. Todos estos ilícitos están contemplados en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (23/12/10), artículo 91, numerales 18, 27, 28 y 164 de la LOAFSP (23/04/2009).

- Control:

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

El control está constituido por la puesta en funcionamiento de un conjunto de mecanismos, normas y procedimientos pautados para el correcto desempeño de la organización. Con ello se busca cerciorarse que las acciones que se acometan para la consecución de las metas y objetivos establecidos por la institución sean productos de políticas y planes que se encuentren debidamente prescritos en los manuales y que puedan permitir detectar cualquier desvío o irregularidad.

Existen muchos casos en los cuales se infringe el proceso de control, vale mencionar en la adquisición de bienes, la contratación de obras o servicios, con inobservancia total o parcial del procedimiento de selección de contratista, que corresponda, según lo previsto en la ley respectiva.

No haber exigido garantía suficiente a quien deba prestarla o haberla aceptado insuficientemente, omisión del control previo, incumplimiento de las normas e instrucciones de control dictadas por la Contraloría general de la República. Así Cualquier otro acto, hecho u omisión contrario a una norma legal o sublegal, al plan de organización, las políticas, normativa interna y manuales de sistemas de procedimientos que comprenden el control interno.

En la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (publicada en la Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario del 23/12/10) existen supuestos generadores de responsabilidad administrativa en este ámbito, artículo 91, prescritos en los numerales 1, 3, 9, 12, 26, 29.

El control es un proceso en el cual se identifican diferentes elementos: hecho, criterio, desviación, análisis de causas, efectos e impactos. De su acción se debe desprender acciones correctivas y de seguimiento para verificarlas.

El control de gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones y mejorar las actividades o materias examinadas.

El control de gestión puede ser aplicado desde dos (2) perspectivas distintas, más no excluyentes sino complementarias.

En primer término, corresponde la aplicación del control de gestión a los propios entes públicos, efectuado de manera permanente en el curso de sus procesos rutinarios, conforme a los planes y proyectos previstos en atención a los recursos materiales y humanos con los que cuenta la organización.

Este tipo de control de gestión se conoce como control de procesos o control de la gestión administrativa y debe ser formulado, instrumentado, aplicado y evaluado por la propia organización. Se aplica directamente a los procesos desarrollados por el ente público, con el fin de conocer sobre la marcha las desviaciones respecto a los planes y metas, para aplicar los correctivos requeridos y hacer uso óptimo de sus recursos.

El otro nivel de implementación del control de gestión corresponde al aplicado por los órganos de control interno o externo, conocido como auditoría de gestión o auditoría operacional. Se orienta a conocer las desviaciones respecto a los planes y metas mediante auditorías practicadas generalmente a posteriori o eventualmente en algún momento del proceso, para recomendar los correctivos requeridos y verificar el uso óptimo de sus recursos.

**Tabla N° 1 Tipos de Control**

<b>Por la oportunidad</b>	- Previo - Concomitante - Posterior
<b>Por su profundidad</b>	- Selectivo - Exhaustivo
<b>Por el órgano que lo realiza</b>	- Parlamentario - Jurisdiccional - No jurisdiccional
<b>Por su objeto o alcance</b>	- Numérico legal - De la conveniencia u oportunidad - De la eficacia
<b>Como función</b>	- Externo - Interno

Fuente: COFAE (2004).

La auditoría de gestión se apoya en los sistemas de indicadores y de información del ente evaluado, a la vez que puede formular sus propios sistemas de indicadores en función a los objetivos previsto para su realización.

Ambos sistemas de control de gestión (control de procesos y auditoría de gestión) son similares en su concepción, toda vez que se orientan a mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión Administrativa Pública. La diferencia fundamental radica en la naturaleza del ente que practica el control de gestión, bien sea la administración activa o el órgano contralor competente.

El crecimiento desbordado del gasto del Estado y el deterioro en la calidad de las prestaciones de los servicios públicos, son razones suficientes para búsqueda urgente de alternativas que permitan el mejor desempeño de la Administración Pública Nacional, con el objetivo de mejorar los niveles de vida de la colectividad, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles y una mejor distribución social de la riqueza.

El control de gestión pública se orienta a indagar sobre los aspectos cualitativos de la acción gubernamental, con el fin de determinar el cumplimiento de metas asociadas a los proyectos y acciones, a qué costo y con cuáles resultados, para poder establecer oportunamente las fallas, deficiencias y desviaciones que permitan el perfeccionamiento de su desempeño.

Es necesario destacar que las “memoria y cuenta” presentadas por los administradores públicos venezolanos, remiten a la enumeración de cifras mil millonarias gastadas en el ejercicio de sus funciones y a la presentación de resultados cuantitativos, pero no reflejan la calidad de la atención prestada, es decir, el beneficio social.

El control de gestión podrá detectar las causas reales por las cuales no se alcanzaron las metas previstas o los medios o mecanismos que permitirán una mayor efectividad de los proyectos.

A continuación, se indica el ordenamiento legal que rige en Venezuela la materia de control fiscal:

### **c. Bases legales**

Primeramente, antes de pasar a revisar los aspectos específicos referidos a la Propuesta de Control de Gestión para la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao, basado en Balanced Scorecard, debemos hacer referencia que el control es toda actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, establecidos en una entidad con la finalidad de detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas. En este sentido, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (publicada en la Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario del 23/12/10) establece que el Control de Gestión, se corresponde con la actividad

gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones, dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión, objetivos, planes, programas, metas y disposiciones internas de las organizaciones y entes del Estado que se dicten a los fines de regular su desempeño, de tal manera que la gestión se realice de manera eficaz y con parámetros de calidad.

En este orden de ideas, el control de gestión de la administración pública, reseña las ideas centrales sobre las funciones del Estado y sus principales herramientas de intervención como es el presupuesto, o más general, el gasto público, lo cual implica la identificación de funciones desde la perspectiva de la Hacienda Pública; de acuerdo a lo señalado por la CEPAL<sup>13</sup>.

En términos generales, las *Funciones del Estado* son consideradas como un conjunto de instituciones que poseen los medios y la autoridad legal para intervenir sobre toda la sociedad, cumple varias funciones. Entre otras, hay consenso sobre las siguientes: Crecimiento, Estabilidad, Equidad, y Sustentabilidad.

Por otra parte, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (publicada en la Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinaria del 24/03/2000) establece en el artículo 141 los principios del ejercicio de la gestión pública, los cuales son: honestidad, transparencia, eficiencia, eficacia, celeridad, responsabilidad, participación y rendición de cuentas. Asimismo, el artículo 143 de la constitución consagra el derecho a la información, lo que se traduce a la necesidad de divulgar los resultados de las actuaciones en la Administración Pública, y el artículo 274 fija las responsabilidades del Poder Ciudadano, observándose la obligación de velar por la buena gestión y la legalidad en el uso del patrimonio público.

<sup>13</sup>Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Economía y Social – ILPES. CEPAL, (2003) "**Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas**" pág.19 a la 25.  
ILPES/CEPAL Serie Manuales N°24.

En definitiva, para la aplicación de un modelo de control de gestión debemos de tener presente las tres E's, las cuales conforman la plataforma teórica, cuya base se enmarca principalmente en términos de medición de la eficacia, eficiencia y economía del proceso misional o de apoyo de una gestión, así como de la calidad e impacto de los productos.

En el caso del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao, el mismo cuenta con manuales de normas y procedimientos que regulan los procesos medulares de la organización, los cuales están aprobados por la máxima autoridad jerárquica, además, posee una estructura organizativa definida, un Manual de Organización y Políticas Corporativas, así como Niveles de Autorización Financieros y Administrativos, siendo estos instrumentos pilares fundamentales para ejercer un debido control de gestión.

- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (publicada en la Gaceta Oficial Nº 5.453 Extraordinaria del 24/03/2000)

Establece que el control, en términos de lo definido como función de la Contraloría General de la República, funcionará bajo un sistema nacional de control fiscal cuya organización y funcionamiento será determinado por Ley (Art. 290).

Al estar al servicio de los ciudadanos y ciudadanas, la Administración Pública se fundamenta en los principios de la honestidad, participación. Celeridad, eficacia, transparencia, rendición de cuenta y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (Art. 141).

Los intereses públicos en instituciones autónomas, corporaciones o entidades de cualquier naturaleza, estarán sujetos al control del Estado, en la forma que la ley establezca (Art. 142).

- **Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal** (publicada en la Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario del 23/12/10)

En armonía con la disposición constitucional, define la organización, integrantes y funciones del Sistema Nacional de Control Fiscal en general y de la Contraloría General de la República en particular. Al respecto como integrante del Sistema, norma desde las previsiones para la designación del titular de la Unidad de Auditoría Interna, hasta los deberes, funciones y potestades de esa dependencia, incluidas las de investigación, sancionatorias y resarcitorias, en materia administrativa, civil y penal (hechos de corrupción), para que sean concluidas por los órganos competentes.

- **Ley Orgánica del Poder Ciudadano** (Gaceta Oficial N° 37.310 del 25/10/01)

Entre otras consideraciones asociadas al desempeño de la función pública, define los principios rectores de los deberes y conductas de los funcionarios públicos (Art. 45).

- **Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público** (Gaceta Oficial N° 39.164 del 23/04/09)

Define, en el contexto de la administración financiera del sector público, entre otros sistemas, el sistema de control interno; cómo está estructurado, quiénes son los responsables, cuáles son sus funciones, destacando las responsabilidades de la Unidad de Auditoría Interna en las organizaciones y con respecto a la Contraloría General de la República.

- **Ley Orgánica de la Administración Pública** (Gaceta Oficial N° Ext. 5890 del 31/07/08)

Desarrolla los principios constitucionales relativos a los órganos de la Administración Pública, su actividad, competencia, régimen de

organización administrativa y de la gestión de los órganos y entes públicos, los derechos de los administrados frente a la Administración el régimen de los archivos públicos y de documentación administrativa. Se destaca en los principios comunes a todos los órganos que ejercen el Poder Público: de legalidad, responsabilidad de los funcionarios y del estado y el de finalidad de la Administración Pública. Consagra que toda competencia otorgada a los órganos y entes de la Administración Pública será de un obligatorio cumplimiento y ejercida bajo las condiciones, límites y procedimiento establecido legalmente (Art.26).

- **Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos** (Gaceta Oficial N° Ext. 2818 del 01/07/81)

Establece que la actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad (Art.30).

En los procedimientos administrativos, el control no puede ser justificación para la ineficacia.

- **Ley Orgánica de Planificación** (publicada en la G.O.N° 5554 Ext. de fecha 13/11/2001)

En ella se definen los conceptos, se sientan las bases operacionales para orientar la práctica de la planificación y se establecen los mecanismos institucionales de los distintos niveles de gobierno, para lograr que los recursos y acciones públicas, asociados con el desarrollo del país, se asignen y realicen de manera planificada y se encaucen hacia los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos consagrados en la Constitución.

- **Ley Contra la Corrupción** (publicada en la G.O. N° 3077 ext. de fecha 23/12/1982)

Tiene por objeto el establecimiento de normas para garantizar la mejor administración de los recursos que integran el patrimonio público, que conforme al artículo 4º de la Ley es aquel que corresponde por cualquier título al amplio espectro de organizaciones públicas y aquellas de naturaleza privada creadas con fondos públicos o que de alguna manera tengan participación, bien para su constitución o por aportes, transferencias, subsidios, contribuciones o alguna modalidad similar para el cumplimiento de finalidades de interés o utilidad pública.

Define los principios para prevenir la corrupción y salvaguardar el patrimonio público tanto en nuestra condición de funcionario público, o como partículas en nuestra relación con el Estado.

- **Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna** (Gaceta Oficial N° 39.408 del 22/04/10)

Establece las disposiciones en cuanto a la organización de la estructura organizativa y distribución de competencias entre las dependencias que la componen.

Se ratifica aquí, lo dispuesto en la normativa que regula las acciones de las Unidades de Auditoría Interna de los Entes y Órganos de la Administración Pública acerca de, entre otros aspectos, la definición y competencia de los órganos de auditoría interna, los principios que rigen su ejercicio, la designación de sus funcionarios y el alcance de su actuación.

- **Reglamento sobre los concursos para la designación de los titulares de las Unidades de Auditoría Interna de los órganos del Poder Público Nacional y sus entes descentralizados** (Gaceta Oficial N° 39.350 del 20/01/10)

Establece las bases que regirán los concursos para la designación de los titulares de las Unidades de Auditoría Interna de los órganos y entidades del Sector Público Nacional a los que se refieren los numerales 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 del artículo 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Sistema Nacional de Control Fiscal.

- **Normas generales de control interno** (Gaceta Oficial N° 36229 del 17/06/97)

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

- **Normas Generales de Auditoría de Estado** (Gaceta Oficial N° 36229 del 17/06/97)

Están dirigidas a optimizar la labor de auditoría de Estado y unificar criterios y principios atinentes a su desarrollo, mediante el establecimiento de un marco teórico – normativo para el análisis y la evaluación de la gestión pública y el ejercicio de la actividad técnica del auditor. En su condición de normas técnicas son de aplicación general en el amplio contexto del Sector Público.

- **Normas para el funcionamiento coordinado de los sistemas de control externo e interno** (Gaceta Oficial N° 36229 del 17/06/97)

Tienen como objetivo, el funcionamiento coordinado de las actividades de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, por parte de los órganos que integran los sistemas de control externo e interno del Sector Público.

Vienen a constituir la expresión práctica de la coordinación entre los diferentes órganos contralores, en aras de evitar la dispersión de esfuerzos y lograr eficacia, economía, eficiencia y sujeción al ordenamiento jurídico en el ejercicio de sus funciones de control.

## **EL CONTROL DE GESTIÓN COMO SISTEMA**

El control de gestión es un sistema alimentado por información (insumos), la cual se evalúa en función de unos estándares (proceso) y genera nueva información con valor agregado (productos), para la toma de decisiones respecto a la actividad que se controla (efectos), con el fin de optimizar el desempeño de la organización (impactos).

A partir de esta visión sistémica del control de gestión, se observa que éste se basa en dos (2) parámetros importantes, referido ambos al valor agregado a la información que procesa el sistema de control; esto corresponde a los índices y los indicadores de gestión.

Los índices son estándares establecidos como patrón referencial de desempeño ideal del sistema y los indicadores de gestión son magnitudes físicas que reflejan el desempeño real del sistema. La comparación entre uno y otro refleja el comportamiento de la organización, lo que constituye un sistema de alerta sobre las desviaciones respecto a las metas previstas.

En consecuencia, el diseño del sistema de control de gestión comprende cuatro (4) aspectos básicos:

1. Formulación de indicadores: constituyen la clave del sistema dado que deben ser el reflejo fiel del comportamiento de la organización, por tanto se requiere el manejo de criterios adecuados para su correcta formulación.
2. Medición de resultados: implica establecer criterios de medición (oportunidad, frecuencia, entre otros) y la definición de los elementos a medir.
3. Comparación y valoración de resultados: se deben establecer los criterios de comparación (índices) y los niveles de alerta del sistema.
4. Acción correctiva: es el proceso de toma de decisiones, a partir de la comunicación oportuna de los resultados derivados del sistema.

Adicionalmente, el buen funcionamiento del sistema de control de gestión dependerá del cumplimiento de las siguientes condiciones:

1. Orientación a los puntos clave: se requiere la definición de las áreas fundamentales para el desempeño de la organización, con el objetivo de evaluar los aspectos de mayor relevancia y no disponer de tiempo y recursos en el control de aspectos poco relevantes.
2. Rápida retroalimentación: el sistema ha de posibilitar que la información de control y el análisis y valoración de las actividades y sus resultados llegue al lugar adecuado con la máxima rapidez para poder emprender, si son precisas, las acciones de corrección de las posibles desviaciones
3. Utilidad y flexibilidad: el sistema adoptado debe estar al servicio de las necesidades de sus usuarios y su sencillez debe ser tal que facilite su uso y fácil adaptación a los cambios.
4. Adaptación a la organización y a los recursos existentes: el sistema no debe romper la armonía corporativa, sino integrarse a ésta.
5. Auto-Control: el sistema debe constituirse en un elemento de control interno de la organización en función de sus propias necesidades.
6. Atención al factor humano: la orientación del sistema es detectar las fallas para aplicar correctivos, por tanto no debe vérselo como un mecanismo de coerción interna, sino como una herramienta de apoyo al mejor desempeño de los recursos humanos de la organización.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 26 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, las Unidades de Auditoría Interna forman parte de los órganos de control fiscal<sup>14</sup>, según se indica:

---

<sup>14</sup> Es un sistema conformado por un conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que, integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control que coadyuvan al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos del sector público, así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública. <http://www.cgr.gob.ve/contenido.php?Cod=064>.

“Artículo 26. 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.
4. Las unidades de auditoría interna de las entidades a que se refiere el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley.

Parágrafo Único: En caso de organismos o entidades sujetos a esta Ley cuya estructura, número, tipo de operaciones o monto de los recursos administrados no justifiquen el funcionamiento de una unidad de auditoría interna propia, la Contraloría General de la República evaluará dichas circunstancias y, de considerarlo procedente, autorizará que las funciones de los referidos órganos de control fiscal sean ejercidas por la unidad de auditoría interna del órgano de adscripción. Cuando se trate de organismos o entidades de la Administración Pública Nacional para el otorgamiento de la aludida autorización, se oirá la opinión de la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna.”

En este orden de ideas, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece ciertas exigencias constitucionales en cuanto al cumplimiento de principios fundamentales de obligatorio cumplimiento para los Entes y Órganos de la Administración Pública, entre los que se destaca los de eficiencia y productividad, indicados en el artículo 299, y en el artículo 315 se establece el uso de indicadores de desempeño.

“Artículo 299. °

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.”

“Artículo 315. °

En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados.

Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible. El Poder Ejecutivo, dentro de los seis meses posteriores al vencimiento del ejercicio anual, presentará a la Asamblea Nacional la rendición de cuentas y el balance de la ejecución presupuestaria correspondiente a dicho ejercicio.”

En concordancia con lo anterior, en el Capítulo II *Del Control Interno*, se indica en los artículos 36 y 37, que:

“Artículo 36. Corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente.

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

Sobre estos particulares, los *Lineamientos para la organización y funcionamiento de las unidades de auditoría interna*, señalan entre las funciones de estas Unidades, que deben “establecer sistemas que faciliten el control y seguimiento de las actividades realizadas, así como medir su desempeño”.

## **DEFINICIÓN DE TERMINOS**

**AUDITORÍA INTERNA:** Actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo. Revisa la confiabilidad e integridad de la información, el cumplimiento de las políticas, normas y reglamentos, la salvaguarda de los activos, el uso económico y eficiente de los recursos, las metas y objetivos corporativos establecidos.

**CONTROL:** Es la función administrativa básica en todas las áreas de una organización, desde la máxima autoridad del Ente u Órgano hasta los supervisores de los niveles operativos. Es la responsabilidad básica de todos

aquellos que tienen a su cargo la tarea de realizar los planes, la cual consiste en medir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes y metas previamente diseñados, mostrando donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

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

**CONTROL DE GESTIÓN:** Es la evaluación del resultado final de la ejecución de una actividad o conjunto de ellas dentro de un programa o proyecto del presupuesto, en un lapso preestablecido, en las que se han administrado recursos legales, patrimoniales, humanos, económicos y financieros, cuantificado en la sumatoria de Unidades físicas del producto final, volúmenes de trabajo o de realizaciones, calificados en términos de la eficacia de dichos recursos y de la eficiencia en la gerencia de ellos por parte del responsable de la Unidad Ejecutora de un Programa o Proyecto del Presupuesto.

**CONTROL PREVIO:** Es realizar el control a priori de todos los compromisos y erogaciones de una Institución, a las adquisiciones y enajenaciones de bienes o servicios, a la celebración de todos los contratos, a las Autorizaciones de Pago y desembolsos por cualquier concepto que se emitan contra Patrimonio del instituto, así como el control exhaustivo o selectivo de los ingresos y operaciones financieras, antes de que sus actos causen efectos, con el fin de verificar el cumplimiento de las normas que regulan, los hechos que la respaldan y la conveniencia u oportunidad de su ejecución. El control previo de los compromisos y autorizaciones de pago para la ejecución del presupuesto estará efectiva y explícitamente incorporado en los procesos

administrativos y la verificación y observancia de los requisitos legales de dicho control corresponde a los propios administradores.

**CONTROL PERCEPTIVO:** Constituye la forma de verificación por la cual la Unidad de Auditoría Interna ejecuta su acción verificadora a partir del acto Administrativo, cuando el administrador aún está ejecutando su acción.

**CONTROL POSTERIOR:** Comprende la verificación de la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de la inversión de los fondos públicos.

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL SECTOR PÚBLICO:** Es el conjunto de órganos, normas y procedimientos de control, integrados a los procesos de la administración financiera así como la Auditoría interna. Actúa coordinadamente con el Sistema de Control Externo a cargo de la Contraloría General de la República y tiene por objeto promover la eficiencia en la capacidad y uso de los recursos públicos, el acatamiento de las normas legales en las operaciones del Estado, la confiabilidad de la información que se genere y divulgue sobre los mismos; así como mejorar la capacidad administrativa para evaluar el manejo de los recursos del Estado y garantizar razonablemente el cumplimiento de la obligación de los funcionarios de rendir cuenta de su gestión.

**SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL:** Es el modelo sistemático de la gestión de control y de funcionamiento coordinado de los Sistemas de Control Externo e Interno, que persigue estructurar la acción fiscalizadora de un Sistema Nacional, que asegure la aplicación coordinada e interactuante del control, sobre los diferentes organismos de la Administración Pública.

### **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico delimita el conjunto de acciones predestinadas a detallar y examinar el problema planteado, mediante la aplicación de procedimientos que contienen técnicas de recolección de datos, determinando el cómo, el qué, el cuánto, el dónde; es decir, una delimitación del marco espacial del objeto de estudio. Para tales fines, se debe partir de un problema, el cual debe estar bien definido, lo que implica su identificación y delimitación, y posteriormente proceder al análisis del problema, así como la determinación de la población y de la muestra, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos y tratamiento de la información.

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

El tipo de investigación consiste en el conjunto de características diferenciales de una investigación, respecto a otra, tomando en consideración su naturaleza y metodología empleada, además de la técnica a ser aplicada durante el proceso de investigación para la solución del problema planteado.

De acuerdo a Arias (2004) la Investigación aplicada se encuentra encaminada a la solución de problemas prácticos y está dirigida a una investigación o mejora de productos existentes (investigación tecnológica).

Este estudio busca una posible solución al problema planteado, sobre la propuesta de un modelo de control de gestión para garantizar razonablemente la adecuación del IAPMCH a los nuevos requerimientos legales, así mismo la ejecución del trabajo de auditoría, para garantizar el cumplimiento de la misión y fines de la institución, para lo cual se debe caracterizar e identificar los elementos que permitan evaluar la gestión ejercida por la Unidad de Auditoría Interna, a fin de asumir los retos del presente, y mejorando la gestión administrativa, a través de la planificación estratégica.

La presente investigación se fundamenta en la evaluación del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao (IAPMCH), específicamente la Unidad de Auditoría Interna, para lo cual se efectuará un diagnóstico del sistema de

control interno aplicado en la referida unidad, a los fines de generar una propuesta de *control de gestión*, que permita fundamentar las bases necesarias para ejercer el control fiscal dentro del Instituto, y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

De manera concreta, se evaluará el sistema de control interno en la Unidad de Auditoría Interna del referido Instituto, bajo los preceptos establecidos en el informe COSO, y una vez determinado dicho sistema, se procederá al establecimiento de un modelo de control de gestión utilizando el cuadro de mando integral, toda vez que esta metodología puede brindar un aporte en cuanto al conocimiento y experiencias de herramientas gerenciales de gestión y control que contribuyen al manejo eficiente del patrimonio de las instituciones públicas.

El diseño de la investigación según Hernández, Fernández y Baptista, (2004) es el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”.

Para la elaboración de la presente investigación, se establece que tanto el trabajo de campo como el de análisis, se realizará de manera individual, teniendo como norte la investigación de herramientas gerenciales que funjan como estándares para el diseño de una propuesta de control de gestión, fundamentándonos en la información recabada, así como los aspectos operativos, de la Unidad de Auditoría Interna del IAPMCH, para estructurar el Cuadro de Mando Integral.

### **Población y Muestra (Unidad de Análisis)**

El Cuadro de Mando Integral propuesto es para la unidad de análisis definida como la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao, ubicada geográficamente en el Municipio Chacao, estado Miranda.

## **Población y Muestra**

Se entiende por población al conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, de acuerdo a Selltiz citado por Hernández, Fernández y Baptista (2004).

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española (consulta efectuada el 10/09/2011), se entiende por muestra a la parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él.

Para el presente estudio, la muestra tiene el tamaño de la población, por cuanto es finita, la cual está conformada por el personal adscrito a la Unidad de Auditoría Interna del IAPMCH.

## **Técnica e Instrumento de Recolección de datos**

La técnica aplicada fue la investigación documental, la cual se refiere a la búsqueda de información en libros, enciclopedias, internet, revistas, periódicos y además las consultas que se puedan realizar a través de personas que han vivido la experiencia o conocen los hechos objeto de estudio.

Según Sabino (1992), un instrumento de recolección de datos es: "(...) en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos Información".

### **Instrumento**

Entre los instrumentos de recolección de datos que se utilizarán en la investigación será el cuestionario, el cual será diseñado en función de los objetivos específicos planteados en el estudio. Este instrumento se aplicará al personal que tiene bajo su responsabilidad el ejercicio del control y fiscalización dentro del Instituto. Según Ramírez (1999) el instrumento "... es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes..." (p.137)

Para la evaluación de los procesos internos de la Unidad de Auditoría Interna se aplicará un Cuestionario de Control Interno, el cual básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Estos cuestionarios se aplican a cada una de las áreas objeto a examinar. Para elaborar las preguntas, se debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la entidad. Generalmente, el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno. Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicable a cualquier organización, pero la mayoría deben ser específicas para cada caso en particular y se deben relacionar con su objeto social.

En este orden de ideas, y a los fines de alcanzar los objetivos establecidos se procedió a realizar consultas bibliográficas, analizando la fuente, cuya palabra significa manantial e indica, de manera general el principio o fundamento de una cosa, la materia originaria de algo. Referida a la investigación y en sentido muy amplio, se puede decir que fuente es todo aquello que nos proporciona una información susceptible de ser utilizada en la solución de un problema. Así, una persona, un libro, un periódico, una fotografía, un registro sonoro, una película, etc., constituyen ejemplos de fuentes.

### **Tipos de Fuentes**

Tomando en consideración la relación existente entre un autor y el documento escrito por él en función del lugar, el tiempo y las circunstancias en medio de las cuales dicho documento se originó y escribió se puede decir que existen dos tipos de fuentes escritas: las fuentes primarias y las secundarias.

- Fuentes Primarias: Una fuente primaria es el documento escrito que ofrece información original, es decir, sin elaboración de ninguna clase. Es llamada también información de primera mano, porque los datos que ofrece proceden de una expectativa directa de su autor.
- Fuentes Secundarias: Las fuentes secundarias son aquellos documentos escritos que proporcionan información que ha sufrido un

proceso de elaboración por parte de otras personas distintas de aquella que escribió el documento original. Se llama también información de segunda mano, pues, el autor no obtuvo sus datos de manera directa sino a través de uno o más intermediarios.

La elaboración de los instrumentos de recolección de datos, así como el análisis de la información recabada, estará a cargo del tesita, bajo la supervisión y coordinación del asesor académico.

### **Procedimiento y Análisis de los datos**

Para la elaboración de la Propuesta se basará en la ejecución de las fases de implantación del Cuadro de Mando Integral, partiendo de la obtención de la información base referida a la operatividad de la Unidad de Auditoría Interna, la cual se comparará con la información estratégica del Instituto, para así elaborar un Mapa Estratégico, lo cual conllevará a la formulación de un sistema de control de gestión.

Para el proceso de toma de decisiones a los fines de establecer los indicadores de gestión para la UAI, se aplicará el principio de Costo Beneficio, a los fines que el costo de control no sea más elevado que sus beneficios.

### **Operacionalización de los Objetivos**

De acuerdo a Sabino (1992), para operacionalizar una variable:

***“ (...) es necesario partir primeramente de la definición teórica que ya se ha elaborado y, si se trata de una variable compleja, de las dimensiones en que ella puede descomponerse. Luego, revisado los datos ya disponibles y analizado los conceptos en profundidad, podremos encontrar cierto conjunto de indicadores que en principio expresen consistentemente el comportamiento de la variable mencionada. Se podrá decir entonces que la variable se define a partir de un conjunto concreto de indicadores y no ya solamente desde el punto de vista teórico, con lo que habremos llegado a la definición de la variable”.***

Para estos fines, seguidamente se presenta un esquema mediante el cual se detalla la operatividad de los objetivos planteados:

**TABLA Nro. 2 Operatividad de Objetivos**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b>				
Diseñar un sistema de indicadores de gestión para la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del IAPMCH.				
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>
Diagnosticar el Sistema de Control Interno de la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao.	Control Interno	Proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos.	Cantidad de mecanismos de control	Cuestionario de control interno
Analizar los criterios de gestión actuales basados en el Cuadro Integral de Mando, aplicado al proceso administrativo de la Unidad de Auditoría Interna del IAPMCH.	Políticas, Normas, Procedimientos Lineamientos	Estas variables establecen el marco normativo existente en la UAI del IAPMCH, son de carácter legal o sublegal.	% de cumplimiento del Plan de Fiscalización	DOFA Diagrama Causa – efecto
Formular un modelo de control de gestión, que permita garantizar la ejecución de los objetivos de la Unidad de Auditoría Interna, para coadyuvar a la consecución de la misión y objetivos organizacionales, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de los recursos del Instituto.	CMI	CMI: es una metodología de planificación estratégica, que contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.	Perspectivas: - Financiera - Cliente - Procesos - Crecimiento y aprendizaje.	Mapa estratégico

## **Código de Ética**

La Contraloría General de la República, en el año 1997, emitió la Resolución Nro. 01-00-00-000019, mediante la cual se dicta el Código de Ética para el Funcionario Público.

Dicha Resolución, indica que la misma está inspirada en la Visión del Organismo Contralor de: "Consolidarse como fuerza y referencia moral de la República e instrumento eficaz de la sociedad venezolana, en el ejercicio de su derecho a controlar la Administración Pública, contribuyendo efectivamente a la revitalización y reordenamiento del Poder Público, así como al fortalecimiento del Estado de Derecho". La cual establece los principios éticos que deben observar los funcionarios públicos. A continuación se menciona el código de ética para el funcionario público:

1. Salvaguardar en todo momento y en cada una de sus actuaciones, los intereses generales del Estado y la preservación del patrimonio público.
2. Actuar con estricto apego a las Leyes y a todas las demás normas e instrucciones que deben regir su comportamiento en la realización cabal de todas las tareas que tenga asignadas.
3. Dedicar todos sus esfuerzos para cumplir, con la máxima eficiencia y la más alta eficacia, la misión que le esté encomendada.
4. Realizar permanentemente actividades de superación personal y de colaboración en el mejoramiento institucional de la administración pública y, en particular, del organismo donde preste sus servicios.
5. Rehusar con firmeza inequívoca el mantenimiento de relaciones o de intereses, con personas u organizaciones, que sean

incompatibles con su cargo y con las atribuciones y funciones que le estén asignadas.

6. Proceder con objetividad e imparcialidad en todas las decisiones que le corresponda tomar y en los asuntos en los que debe intervenir.
7. Rechazar en cualquier caso y circunstancia y no solicitar jamás, ni para sí mismo ni para terceros, pagos, beneficios o privilegios en ocasión de los servicios que debe prestar.
8. Ajustar su conducta, de modo estricto y sin excepciones, a favor de la transparencia en la administración pública, manteniendo la confidencialidad y reserva de información, en aquellos casos excepcionales cuya divulgación esté prohibida por razones del superior interés público, de modo expreso y temporal.
9. Denunciar ante la autoridad competente cualquier actividad contraria al correcto manejo de los fondos y del interés público.
10. Tratar a los ciudadanos y a los funcionarios públicos con absoluto respeto y con apego a la estricta legalidad, prestándoles sus servicios y colaboración de manera eficiente, puntual y pertinente, sin abusar en modo alguno de la autoridad y atribuciones que le están conferidas en ocasión del cargo que desempeñe.

## **CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL**

A partir de la reforma de la ley estatutaria del régimen municipal en 1989, el Distrito Sucre se elimina, dando así cabida al Municipio Sucre actual, el cual es despojado de su parte occidental, fundándose de este modo tres nuevos municipios, a saber: Baruta, el Hatillo y Chacao. La asamblea legislativa del estado Miranda promulgó la ley de creación del Municipio de Chacao, publicada en la Gaceta Oficial del estado Miranda el 17 de enero de 1992.

Chacao inicialmente contaba con una población independiente a la ciudad de Caracas, no obstante, visto el crecimiento de esta ciudad, terminó fusionada. Al respecto, la organización político-geográfica del país incluye a Chacao como parte del Distrito Metropolitano de Caracas y del Estado Miranda, con un territorio aproximado de 13 km<sup>2</sup>, el cual está constituido por zonas urbanas y zonas verdes (cerro del Ávila).

El Municipio Chacao es un entidad autónoma, sus ciudadanos eligen cada 4 años un alcalde que es la máxima autoridad civil en la jurisdicción y cabeza del ejecutivo municipal, el alcalde puede ser reelecto para nuevos periodos de 4 años y revocado a mitad de su período, y es asistido por un gabinete de directores, a su vez posee organismos autónomos (como IAPMCH) y fundaciones propias (como la Fundación Cultural Chacao), el poder legislativo lo forma el concejo municipal cuyos integrantes son electos cada 4 años de igual forma, estos aprueban ordenanzas de obligatorio cumplimiento en el municipio y son los encargados de supervisar la gestión del alcalde.

En este orden de ideas, el Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao fue creado en marzo de 1993, a los fines de garantizar la seguridad de las personas y bienes, así como velar por el mantenimiento de la moralidad, salubridad, urbanismo, turismo, defensa del ambiente, tránsito y orden público en la jurisdicción del Municipio Chacao del estado Miranda.

### **Misión:**

**“ Ser el mejor aliado del ciudadano garantizando la protección del libre ejercicio de los derechos, deberes y libertades de las**

**personas; así como prevenir y combatir el delito a fin de crear las condiciones necesarias para generar bienestar y mejorar la calidad de vida de los habitantes y transeúntes del Municipio Chacao. Brindaremos un excelente e integral servicio de seguridad ciudadana soportado en tecnología de avanzada, eficiencia y en la calidad del talento humano.”**

**Visión:**

**“Ser la mejor policía municipal de América latina. Organizada, Cohesionada, Preparada, Dotada con Tecnología de Punta, Operando de forma desconcentrada e Integrada a la Comunidad, Dispuesta a garantizar un Municipio seguro.**

- **Nos vemos como líder en servicios de Seguridad Ciudadana.**
- **Nos vemos con un talento humano altamente calificado, eficiente, motivado y comprometido, con una cultura proactiva, dinámica e innovadora, en una estructura flexible y de respuesta rápida a la ciudadanía.**
- **Nos vemos integrados con la comunidad, conociendo sus necesidades y por tanto participando activamente en el mejoramiento de la Calidad de Vida de los habitantes del Municipio Chacao.”**

Para el año 2011, el Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao, con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, así como la Ley del Estatuto de la Función Policial, y de los demás lineamientos impartidos por el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia y las directrices emanadas del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, que establecen que los cuerpos de policía municipal deben adoptar una estructura organizativa y funcional con unificación de criterios que garanticen la prestación de servicio de policía, con el objeto de contar con una estructura, ágil y eficiente, adaptada a estándares actuales y calidad de servicio orientando su gestión al servicio de policía comunitaria, especialmente promoviendo la participación activa de las personas a través de los Consejos Comunales como estrategia para fortalecer el trabajo entre la policía y la comunidad, para contar con un servicio policial esencialmente preventivo, apegado a los derechos humanos y trabajando en conjunto con la población y las instituciones en la solución de problemas en materia de seguridad ciudadana.

La adecuación de la estructura organizativa del Instituto, es el producto de un proceso de revisión de las políticas públicas en materia del servicio de policía, planes, proyectos y organización de los cuerpos de policía, dirigidas a cumplir las exigencias y demandas sociales en el ámbito de la criminalidad y seguridad ciudadana. La estructura organizativa del Instituto se divide en tres niveles, a saber: Superior, de Apoyo y Sustantivo, los cuales se dividen en:

### **Nivel Superior**

Junta Directiva

Unidad de Auditoría Interna

Sub-Dirección

Sala Situacional

### **Nivel de Apoyo**

Dirección de Gestión Administrativa

Consultoría Jurídica

Oficina de Administración y Servicios

Oficina de recursos Humanos

Oficina de Sistemas y Tecnologías de la Información

Oficina de Atención al Ciudadano

Oficina de Educación y Desarrollo

Dirección de Gestión Policial

Oficina de Control de Actuación policial

Oficina de Repuesta a las Desviaciones Policiales

Oficina de Atención a la Víctima

### **Nivel Sustantivo**

Dirección de Operaciones

Dirección de Inteligencia y Estrategia Preventiva

Dirección de Vigilancia y Transporte Terrestre

Dirección de Patrullaje

Centro de Coordinación Policial



**FIGURA Nro. 8** Estructura Organizativa del IAPMCH (2011)

En la estructura organizativa del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao, vigente para el año 2011, se adscribió la Unidad de Auditoría Interna al máximo nivel jerárquico de la Institución. La cual está conformada por dos (2) unidades, a saber: Unidad de Auditoría Operativa Financiera y la Unidad de Determinación de Responsabilidad Administrativa.

A la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao, le compete ejercer el control, vigilancia y fiscalización de las operaciones administrativas, financieras y de gestión, conforme a las políticas, normas, procedimientos, leyes y reglamentos vigentes, así como realizar la potestad investigativa y ejercer las acciones fiscales correspondientes.

## CAPITULO V. DESARROLLO

1. Diagnóstico del Sistema de Control Interno de la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao.

A continuación se presenta el cuestionario aplicado, el cual está basado en el análisis del Proceso, fue empleado en representantes de la Junta Directiva, personal adscrito a la UAI, nivel Directivo y demás personal relacionado; diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos.

### RESUMIENDOSE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO UAI DEL IAPMCH

**Objetivo:** Evaluar la estructura organizativa y el funcionamiento del órgano de control fiscal interno del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao, a los fines de verificar que se ajusten a las disposiciones legales y sublegales, así como el sistema de control interno ejercido por dicha dependencia.

Nº	Objetivos	Si	No	N/A	Observaciones
1	Verificar si en atención a lo previsto en el artículo 190 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP), en concordancia con el artículo 187 de la citada Ley, el órgano de control fiscal interno adecuó su estructura en Unidad de Auditoría Interna.	x			El órgano de control interno fue reestructurado en UAI, según reunión Ordinaria de Junta Directiva N° 23-03 de fecha 23 de septiembre de 2003.
2	El órgano de control interno está adscrito a la máxima autoridad jerárquica del Instituto.	x			La UAI se adscribió a la Junta Directiva, en Fecha 19/10/2010, según consta en reunión ext. de Junta Directiva N° 10, de esa misma fecha.
3	La Unidad de Auditoría Interna posee una estructura organizativa básica.	x			Establece el organigrama estructural de la UAI, que está conformada por un Despacho del

				Auditor Interno, y dos unidades, a saber: Unidad de Auditoría Operativa Financiera y la Unidad de Determinación de Responsabilidad Administrativa.
4	Verificar el cumplimiento del artículo 136 de la LOAFSP en concordancia con los artículos 27 y 30 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGRSNCF).			En fecha 25 de octubre de 2010, fue designado mediante concurso público el Auditor Interno de la UAI del IAPMCH.
5	Determinar si el órgano de control fiscal posee capacidad para asumir las competencias que en materia de control le confiere la LOCGRSNCF, en cuanto a:			
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad financiera.</li> </ul>	x		El órgano de control fiscal interno, no posee capacidad financiera, toda vez que para los ejercicios fiscales 2009 y 2010, no le fue asignado presupuesto, lo cual trae como consecuencia que el órgano de control fiscal depende la administración para gestionar su presupuesto para llevar a cabo su gestión de control.
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independencia presupuestaria.</li> </ul>	x		En cuanto a la independencia

					presupuestaría, el órgano de control fiscal en la etapa de formulación del presupuesto anual, solicita mediante requerimiento los recursos presupuestarios necesarios, para que la unidad ejerza la función de control eficazmente.
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carácter técnico</li> </ul>			x	Ver Cuadro N° 1.
6	Revisión a las actividades desarrolladas por la Unidad de Auditoría Interna, según lo previsto en las Normas Generales de Auditoría de Estado, en cuanto a las normas relativas al auditor, planificación, ejecución e informe de auditoría				
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo Anual</li> </ul>			x	Ver Cuadro N° 2.
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El órgano de control fiscal interno del Instituto, cuenta con regulaciones para los procedimientos.</li> </ul>	x			La UAI cuenta con el Manual de Organización de la Unidad de Auditoría Interna, aprobado el 26 de agosto de 2009, y el Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría Interna, versión 1.0, de octubre 2006. Código AIN-MNP-GEN.
6.3	Los informes de auditoría y sus respectivos papeles de trabajo cumplen con las normas que regulan la materia.			x	Para el año 2009 se constató que el órgano de control fiscal no elaboró los programas y papeles de trabajo, ni los resultados de las actuaciones se

					someten a discusión y consideración de las áreas involucradas, habida cuenta de lo señalado en el artículo 23 de las NGAE.
--	--	--	--	--	--

**CUADRO Nº 1**  
**FUNCIONARIOS ADSCRITOS A LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Años 2009 y 2010**

<b>Cantidad</b>	<b>Denominación del Cargo</b>	<b>Profesión</b>	<b>Experiencia en Actividades de Control</b>	<b>Cantidad de cursos realizados</b>
1	Asistente de Oficina II	T.S.U	-	1
1	Jefe de la Unidad Auditoría Operativa Financiera	Lic.	6 años	
2	Auditor III	T.S.U. y Lic.	6 años y 3 meses	3
1	Auditor I	T.S.U	9 años	1
1	Jefe de la Unidad de Determinación de Responsabilidad Administrativa	Abg.	18 meses	2
1	Abogado I	Abg.	16 meses	2
1	Auditor Interno	Lic.	20 años	1

**CUADRO Nº 2**  
**EJECUCIÓN PLAN OPERATIVO AÑO 2009 y 2010**  
**Y ACTIVIDADES NO PROGRAMADAS**

<b>Unidad Ejecutora</b>	<b>Auditorías y/o Actividades Programadas</b>	<b>Informes terminados Programados</b>	<b>Otras Actividades no Programadas</b>	<b>Total de Actividades Ejecutadas</b>
Unidad de Auditoría Operativa Financiera	14	8	213	221
Unidad de Determinación de Responsabilidad Administrativa	-	-	108	42
<b>Total</b>	14	8	321	263

Observación: Para la elaboración del presente trabajo se autorizó la data correspondiente a los años 2009 y 2010.

De la aplicación del instrumento se determinó las no conformidades del proceso, que se indican a continuación:

- Falta de Capacidad financiera e independencia presupuestaria.
- Incumplimiento del plan de fiscalización.
- Incumplimiento en las Normas Generales de Auditoria de Estado.

2. Análisis de los criterios de gestión actuales basados en el Cuadro Integral de Mando, aplicado al proceso administrativo de la Unidad de Auditoría Interna del IAPMCH.

Para elaborar el *diagnóstico estratégico* del área de estudio, el investigador aplicó la herramienta (DOFA), la cual es utilizada para efectuar el diagnóstico organizacional, basado en las condiciones internas y externas de la organización. Dicha matriz genera la información correspondiente para el establecimiento de las estrategias de negocio.

**TABLA Nro. 3 Matriz DOFA Cruzada**

	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <p>El órgano de control interno fue reestructurado en UAI.</p> <p>El órgano de control interno está adscrito a la máxima autoridad jerárquica del Instituto.</p> <p>La Unidad de Auditoría Interna posee una estructura organizativa básica.</p> <p>El Auditor Interno fue designado mediante concurso público.</p>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <p>Falta de Capacidad financiera e independencia presupuestaria.</p> <p>Incumplimiento del plan de fiscalización.</p> <p>Incumplimiento en las Normas Generales de Auditoria de Estado.</p> <p>El personal del staff de auditoría, carece de conocimiento en materia de control fiscal.</p>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>Anticípese a lo inesperado. Crear valor.</p>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <p>Visto que la UAI se encuentra adscrita a la máxima autoridad jerárquica, lo que le proporciona el mayor grado de independencia dentro de la institución, lo cual le permite aportar valor a través de las actuaciones practicadas, las cuales deben efectuarse bajo un enfoque de consultoría y/o asesor.</p>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <p>Establecer programas de capacitación y adiestramiento para el personal del staff de auditoría.</p> <p>Diseñar una campaña informativa con relación a la importancia del sistema de control interno dentro del IAPMCH.</p>

<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
Falta de oportunidad en las evaluaciones fiscales practicadas por la UAI.	Propiciar el desarrollo de la estructura organizativa básica de la UAI del IAPMCH.	Diseñar planes de actuaciones fiscales viables, en atención al recurso humano existente dentro de la UAI.
Evaluación del órgano de control interno del IAPMCH por órganos externos.		Fortalecer el recurso humano, con el adiestramiento correspondiente, así con la captación y selección de nuevos funcionarios para la unidad.

En la fase siguiente se dedica el diseño y cantidad adecuada de los indicadores para cada perspectiva lo cual conformará el Cuadro de Mando Integral para la UAI del IAPMC. A continuación se presentan los indicadores propuestos para la UAI.

**TABLA** Nro. 4 Indicadores Propuestos para la Unidad de Auditoría Interna

<p><b>Ciente, Usuarios y Comunidad</b></p> <p>Nivel de percepción de seguridad.</p> <p>Nivel de satisfacción de los clientes de las áreas auditadas.</p> <p>Nivel de percepción de la imagen de la UAI.</p> <p>Nivel de participación ciudadana en materia de control.</p>	<p><b>Financiera</b></p> <p>Relación de costo beneficio, con ocasión a la actuación fiscal.</p> <p>Nivel de ejecución presupuestaria.</p> <p>Costo de las auditorías.</p>
<p><b>Procesos Internos</b></p> <p>Grado de ampliación de los programas comunitarios.</p> <p>Grado de cumplimiento de las actuaciones.</p> <p>Tiempo de ejecución de las actuaciones</p> <p>Grado de utilización de las herramientas de control de calidad.</p>	<p><b>Crecimiento Aprendizaje</b></p> <p>Nivel de cumplimiento de capacitación y adiestramiento del personal.</p> <p>Nivel de cumplimiento de las actividades dirigidas a la motivación del personal.</p> <p>Grado de satisfacción del personal.</p>
<p><b>Marco Legal</b></p> <p>Grado de cumplimiento del marco legal que rige las actuaciones de la UAI.</p>	

- Modelo de control de gestión, que permita garantizar la ejecución de los objetivos de la Unidad de Auditoría Interna, para coadyuvar a la

consecución de la misión y objetivos organizacionales, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de los recursos del Instituto.

### Diseño de Perspectivas

La Unidad de Auditoría Interna del Instituto Autónomo Policía municipal de Chacao, tal como se indicó en el CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL, tiene por objeto ejercer el control, vigilancia y fiscalización de las operaciones administrativas, financieras y de gestión, conforme a las políticas, normas, procedimientos, leyes y reglamentos vigentes, así como realizar la potestad investigativa y ejercer las acciones fiscales correspondientes; para lo cual deberá dirigir, coordinar, supervisar, planificar y controlar el trabajo de las dependencias que conforman la Unidad, y establecer las políticas del órgano de control interno, así como sus objetivos y metas que deben alcanzarse, a fin de cumplir con su misión y colaborar al cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución.

De lo anteriormente señalado, es que surge la propuesta de las perspectivas que están orientadas según se indica en la figura 11:

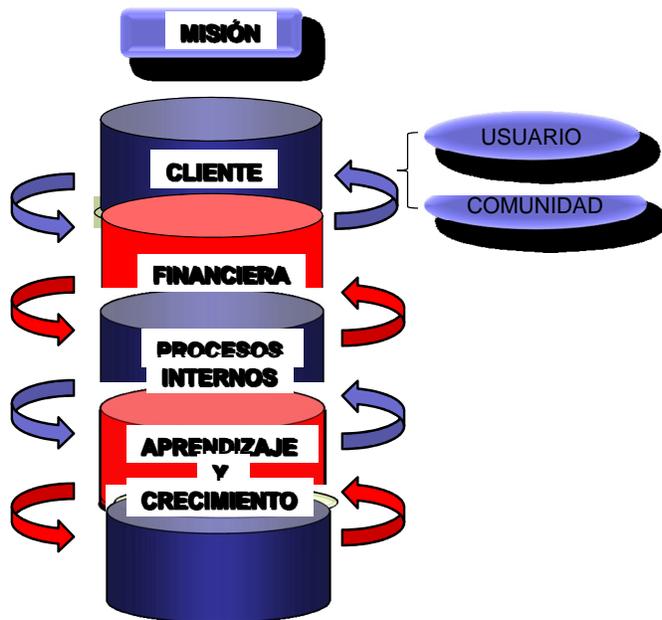


FIGURA Nro. 9 Perspectiva propuesta UAI / IAPMCH

Del modelo original se introduce una nueva perspectiva (Marco Legal), y además, se amplía la perspectiva de cliente, de la cual se deriva de los usuarios y comunidad.

*Perspectiva Cliente:*

*Usuarios - Comunidad*

Esta perspectiva contempla a los usuarios (clientes-internos), a los cuales la UAI tiene la competencia de fiscalizar, y es donde se practican las evaluaciones (las auditorias), así como las actividades tendientes a ejercer el control y seguimiento de la gestión pública.

En cuanto a la comunidad (ciudadanos), son considerados los clientes-externos por cuanto tienen derecho a ser informados oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en que estén directamente interesados, y a conocer las resoluciones definitivas que se adopten sobre el particular.

Esta perspectiva es fundamental para el caso en estudio, por cuanto los esfuerzos esenciales de la UAI están direccionados en este ámbito, por lo que se considera de mayor relevancia, los objetivos planteados son:

- Reducción de delito: Corresponde a la percepción de seguridad, las acciones emprendidas para disminuirlo.
- Posicionamiento: Ampliar en la comunidad el reconocimiento del servicio prestado por el cuerpo policial.
- Fomentar la Participación ciudadana: Impulsar al ejercicio del control social por parte de la comunidad.
- Satisfacción del cliente: Determinar el grado de satisfacción de los servicios prestados por la UAI.

*Perspectiva Financiera*

En el sector público se plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos. Este ámbito reviste un carácter restrictivo en función de la disponibilidad de recursos, por cuanto se orienta al mantenimiento del equilibrio presupuestario, ingresos versus gastos; por lo que

los objetivos están orientados a la reducción de costos y de eficiencia en la recaudación, para los casos que apliquen.

Para el caso en estudio, el éxito debe estar enfocado en las contribuciones de las evaluaciones de la UAI, a los fines de coadyuvar al Instituto al logro de sus objetivos y metas establecidas, por cuanto el IAPMCH debe ser medido en razón de cómo atienden a las necesidades de los ciudadanos en materia de seguridad ciudadana. Precisamente, esta perspectiva pondera la eficiencia en el control de los costos, para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto, a los fines que los ciudadanos obtengan la mayor percepción de seguridad en la jurisdicción del Municipio Chacao. Los objetivos planteados son:

- Costo/beneficio: Que el costo del control no supere los beneficios esperados.
- Brechas del Presupuesto: Reducción de las desviaciones del presupuesto (presupuestado – causado)
- Racionalizar los recursos financieros del Instituto, así como los costos y gastos aplicados, basados en principios de eficiencia y eficacia.

#### *Perspectiva de los Procesos Internos*

Esta perspectiva concentra su atención sobre las operaciones y actividades de la UAI; es decir, se relaciona directamente con los procesos medulares, y la efectividad de los mismos y trata de monitorizar aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente (internos y externos) en relación con los servicios aportados por el órgano de control interno del IAPMCH; está relacionada con el concepto de eficiencia.

Los procesos internos se circunscriben en lo que se ha denominado “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa, que para nuestro caso, este último aspecto se enfoca en las acciones de seguimiento y de asesoría a las distintas dependencias del Instituto. Innovar es fundamental para atender a los cambios organizacionales a que esta sometida la Institución actualmente, por la adecuación a las regulaciones establecidas en la novísima *Ley Orgánica del Servicio de Policía* y

*del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana*, y la demanda de los ciudadanos en materia de seguridad ciudadana para elevar su nivel de satisfacción; los procesos operativos implican la conjunción de los recursos necesarios para su utilización; y los procesos de control y seguimiento, permiten determinar el grado de satisfacción y de atención a los ciudadanos y clientes internos, una vez suministrado el servicio, lo cual representa un elemento de *feedback*. Determinándose los siguientes objetivos para esta perspectiva:

- Ampliar los programas de servicio a la comunidad: Crear programas y/o proyectos dirigidos a la comunidad, con el objeto de fortalecer la participación ciudadana en el control de los recursos públicos.
- Mejorar la productividad: Incrementar las evaluaciones de los procesos medulares de la Institución.
- Reducción de tiempos: Mejorar el proceso de emisión de informes, a los fines de reducir los costos aplicados por el recurso humano empleado, así como obtener mejores beneficios por actuaciones oportunas.
- Establecer mecanismos de retroalimentación: Crear instrumentos que permitan obtener la opinión de los clientes en cuanto a la actuación de la UAI.

#### *Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*

Esta perspectiva respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública (enfoque de aprendizaje y crecimiento). También engloba la implantación de condiciones que promuevan la creatividad organizativa, la óptima gestión de la información y la potenciación de instrumentos de comunicación tanto interna como con el medio exterior. Se definieron bajo esta perspectiva los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollar competencias y propiciar el intercambio de conocimientos.
- Robustecer la cultura organizacional.
- Motivar al personal.

#### *Perspectiva del Marco Legal*

Uno de los pilares del *Estado democrático, social de derecho y de justicia*, consiste en que los integrantes de la Administración Pública deben actuar

dentro de los estrictos límites previstos por el ordenamiento jurídico vigente. El principio de legalidad en la gestión pública implica que sólo es posible hacer lo que esté previamente autorizado.

En consecuencia, esta perspectiva recoge un condicionamiento de la acción de la gestión pública que se convierten en un factor restrictivo para la concreción de planes y proyectos. Por lo que se definió un único objetivo, a saber:

- Cumplimiento del Marco Legal vigente.

### Conceptualización de las relaciones Causa – Efecto

Las relaciones de Causa – Efecto que establecen las relaciones entre los objetivos estratégicos, se presentan en la figura 12, Diagrama Causa – Efecto.

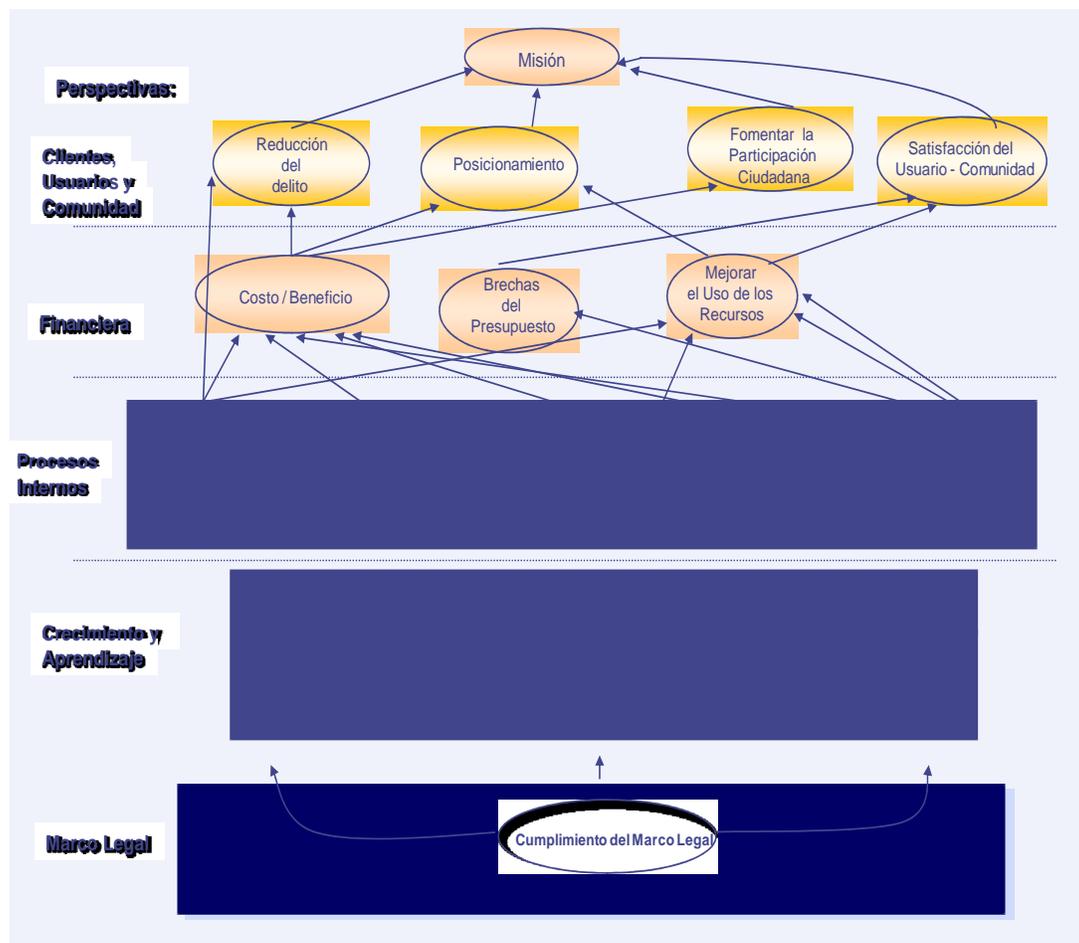


FIGURA Nro. 10 Diagrama Causa – Efecto

Fuente: Adaptado Kaplan y Norton (2002)

## **Propuesta de Indicadores para el Cuadro de Mando Integral**

Una vez analizadas las perspectivas con sus correspondientes objetivos estratégicos, se proponen los indicadores para cada perspectiva, para que la UAI del IAPMCH cuente con tal información para la toma de decisiones. En consecuencia, se ha traducido la información estratégica en términos operativos; en la tabla 3 se indica lo conducente.

**TABLA Nro. 5 Cuadro de Mando Propuesto**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>
<b>Cientes, Usuarios y Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de delito.</li> <li>• Posicionamiento de la UAI con la con los clientes.</li> <li>• Fomentar la Participación ciudadana.</li> <li>• Satisfacción del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de criminalidad del Municipio vs. Tasa de crecimiento del País.</li> <li>• Incidencias de reclamos</li> <li>• Capacitación de clientes.</li> <li>• Índice de satisfacción del cliente.</li> </ul>	<p>%</p> <p>Cantidad de reclamos por clientes</p> <p>Cantidad de clientes capacitados</p> <p>% de Recomendaciones viables</p>
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo/beneficio del control.</li> <li>• Brechas del Presupuesto. (presupuestado – causado)</li> <li>• Racionalizar los recursos financieros del Instituto.</li> </ul>	<p>% de aplicación de recomendaciones</p> <p>% de presupuesto ejecutado</p> <p>% de aprovechamiento del gasto</p>	<p>%</p> <p>%</p> <p>%</p>
<b>Procesos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar los programas de servicio a la comunidad.</li> <li>• Mejorar la productividad.</li> <li>• Reducción de tiempos.</li> <li>• Establecer mecanismos de retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de aceptación de los nuevos servicios.</li> <li>• % de cumplimiento del plan de fiscalización.</li> <li>• Oportunidad de los informes.</li> <li>• % de encuestas aplicadas / total de actuaciones practicadas.</li> </ul>	<p>%</p> <p>%</p> <p>Tiempo en días</p> <p>%</p>
<b>Crecimiento y Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar competencias y propiciar el intercambio de conocimientos.</li> <li>• Robustecer la cultura organizacional.</li> <li>• Motivar al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas hombre de destinadas a la capacitación.</li> <li>• Nivel de identificación del personal de la Institución con la UAI.</li> <li>• Índice de Rotación de Persona</li> </ul>	<p>Días de cap. / Días trabajados</p> <p>%</p> <p>Antigüedad / Antigüedad madia</p>
<b>Marco Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del Marco Legal vigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación al nuevo esquema de Seguridad Ciudadana</li> </ul>	<p>Adecuaciones realizadas / Total de adecuaciones exigidas en el nuevo marco legal</p>

**Fuente:** Adaptado de Kaplan y Norton (2002)

## CAPITULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Visto y analizado la normativa legal señalada en el capítulo II, literal “c” *Bases Legales*, se observa que la misma establece la responsabilidad para toda la Administración Pública, en crear indicadores de gestión y de desempeño, y en particular para las Unidades de Auditoría Internas; no obstante, no se establece una metodología estándar que facilite el proceso de evaluación de estas dependencias, es por ello que se seleccionó el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control de gestión.

Al considerar las bases teóricas de los autores Kaplan y Norton (2002), para elaborar un CMI para la Unidad de Auditoría Interna del IAPMCH, se propone los siguientes pasos:

- 1er. Diagnóstico estratégico, con sus respectivos ejes estratégicos / Matriz DOFA.
- 2do. Mapa estratégico
- 3er. Indicadores por perspectiva

Con relación a los pasos anteriormente señalados, aspectos metodológicos similares fueron presentados en la VI Jornadas BSC en Santiago de Compostela España, (mayo 2008), relacionados con los resultados del Cercles de Comparació Intermunicipals por la Diputación de Barcelona (DIBA), señalando la evolución que han sufrido los indicadores aplicados para la evaluación de las municipalidades, los cuales han pasado desde los indicadores presupuestarios a los indicadores de gestión de servicios, a saber:

- Fase de Diseño:
  - Definición de la misión y de los objetivos estratégicos.
  - Consensuar indicadores.
  - Consensuar las definiciones de las variables de las encuestas.
- Fase de Medida:
  - Recolección de datos.
  - Validación de datos.

- Fase de Evaluación:
  - Informes Intermunicipales.
  - Identificación de puntos fuertes / oportunidades de mejora
- Fase de Mejora:
  - Selección de un punto fuerte / oportunidades de mejora
  - Diagrama de Ishikawa.
  - Matriz de identificación de las causas.
  - Matriz de análisis de las acciones de mejora.
- Fase de Implementación:
  - Plan de mejora.
  - Implementación.

Al respecto, el investigador destaca a nivel comparativo la cuarta fase por cuanto brinda una guía práctica para el análisis de las oportunidades de mejora. En este sentido, seguidamente se describe como CCI analizan una oportunidad de mejora.

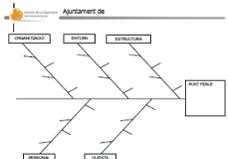

 Diputació Barcelona  
xarxa de municipis
 
4

## Fase de Mejora

### Como analizamos una oportunidad de mejora :

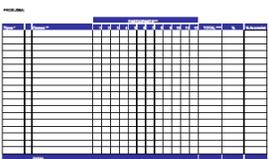
4.1

Se identifican las diferentes **causas** de una oportunidad de mejora.  
Herramienta:  
**Diagrama Ishikawa**



4.2

Se identifica el **peso de cada causa**, y se **ordenan** las causas de mayor a menor importancia.  
Herramienta : **Matriz de Clasificación de Causas**



4.3

Se identifican las posibles **acciones de mejora** y se **ponderan**.  
Herramienta : **Matriz de Análisis de Acciones de Mejora**

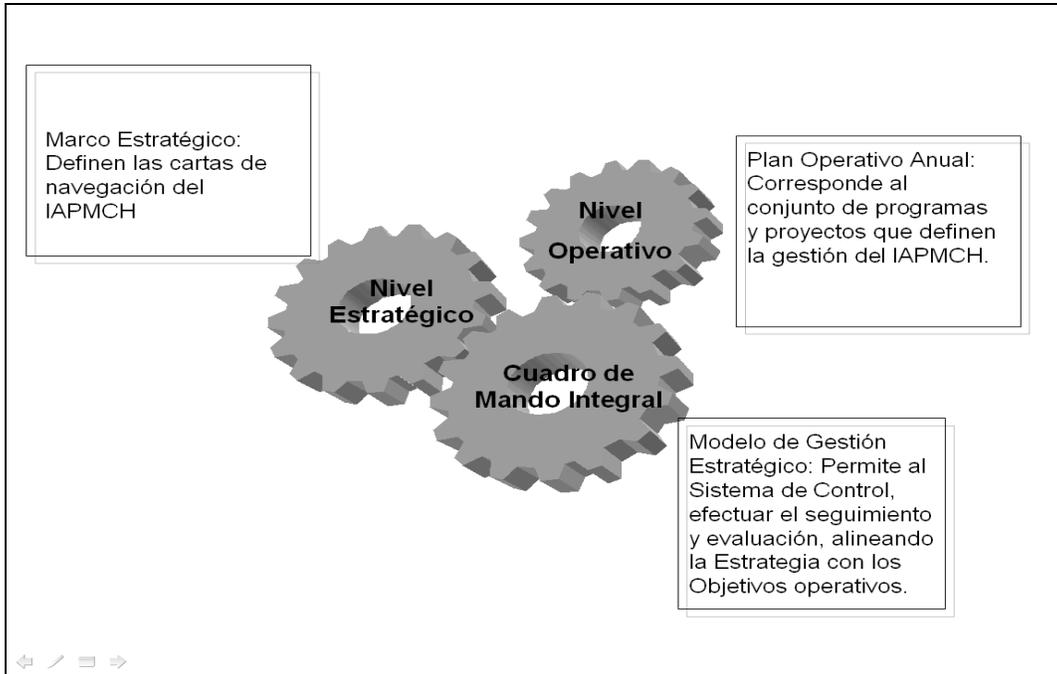


Servicio de Programación


 Cereales de comparació intermunicipals

**FIGURA** Nro. 11 Fase de Mejora Diputación de Barcelona CCI 2008

En cuanto a la investigación, en la figura 12 se presenta gráficamente la interrelación del proceso de planificación estratégico en la UAI.



**FIGURA** Nro. 12 Proceso de Planificación Estratégica del IAPMCH

La interrelación del proceso de planificación del IAPMCH, sugiere una dinámica entre la misión, visión y valores organizacionales, a los fines de obtener la satisfacción del cliente, que para el caso de estudio corresponde a los ciudadanos, en función a la percepción de seguridad.



**FIGURA** Nro. 13 El modelo conceptual del CMI en el IAPMCH

## **Implementación del Cuadro de Mando Integral**

Una vez definidos los ejes estratégicos y determinado el mapa estratégico la siguiente fase corresponde al proceso de implantación, para lo cual se debe procurar la integración efectiva del CMI en la gestión del ente u organismo, empleando los siguientes pasos:

- Operativización de la estrategia: armonizar la visión a largo plazo con la visión a corto plazo, es decir, estrategia vs operaciones.
- Guía para el control y seguimiento: debe utilizarse como guía en los Directorios, para facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Difusión: instrumento para la comunicación periódica de los resultados obtenidos.
- Potenciador: favorece el dialogo estratégico y potencia el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos estratégicos.
- Asignación de Recursos: elemento clave para la asignación de recursos y determinación de prioridades.

Para estos fines se deben establecer mecanismos de coordinación y decisión, por lo que se crean comités en atención a cada perspectiva, a saber: comité financiero, ciudadano, de calidad de los procesos, de recursos humanos, y el legal.

Estos comités van a integrar de acuerdo al nivel de la jerárquico de la organización, otros sub-comités, que actuaran como responsables de la implantación y ejecución del CMI.

En este sentido, se creará un comité CMI, que se reunirá mensualmente y es donde se efectuará el proceso de toma de decisiones de alto nivel; el comité de Dirección, actuará como enlace entre su equipo directivo y los demás comités operativos, el comité de Creación de Valor, le corresponde efectuar el seguimiento de la evolución de los objetivos estratégicos y operativos; y finalmente la Oficina de CMI, a quien le compete implantar el CMI, así como comunicar los resultados al colectivo y atender las dudas que surjan.

## **CAPITULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

En el presente capítulo se procede a evaluar los objetivos específicos determinados en este estudio, para lo cual se consideró los planteamientos desarrollados en los capítulos anteriores.

Se formularon tres objetivos específicos para el desarrollo del objetivo general, el cual consiste en: “Diseñar un sistema de indicadores de gestión para la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del IAPMCH.”

El cumplimiento de los objetivos específicos establecidos en este trabajo seguidamente se desarrolla para cada objetivo:

### **1. Diagnosticar el Sistema de Control Interno de la Unidad de Auditoría Interna del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao.**

En el CAPÍTULO V, se desarrolló este objetivo específico, para lo cual se aplicó el instrumento de evaluación (cuestionario de control interno), cuyos resultados fueron plasmados en el referido capítulo. Al respecto, se presentó un resumen de las observaciones relativas a la evaluación de la estructura organizativa y el funcionamiento del órgano de control fiscal interno del Instituto Autónomo Policía de Chacao, lo cual son representaciones del sistema de control interno en la referida dependencia.

### **2. Analizar los criterios de gestión actuales basados en el Cuadro Integral de Mando, aplicado al proceso administrativo de la Unidad de Auditoría Interna del IAPMCH.**

Para el logro de este objetivo se desarrollaron los criterios de control de gestión, los cuales fueron indicados en el CAPÍTULO II, en concordancia con el CAPÍTULO VI, donde se estableció la metodología para la formulación del CMI, de la UAI del Instituto Autónomo de Policía Municipal de Chacao.

**3. Formular un modelo de control de gestión, que permita garantizar la ejecución de los objetivos de la Unidad de Auditoría Interna, para coadyuvar a la consecución de la misión y objetivos organizacionales, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de los recursos del Instituto.**

Este objetivo fue cubierto en el CAPÍTULO VII, el cual está referido a la propuesta de la investigación. Para el desarrollo de la propuesta se utilizó la metodología del Cuadro de Mando Integral; no obstante, se efectuaron algunas adaptaciones propias para su adecuación al sector público.

Sobre estos particulares, en primer lugar se modificó el orden de presentación de las perspectivas, así como también se ampliaron otras y además incorporó una quinta perspectiva, las cuales se indican a continuación:

1. Perspectiva de Clientes: Usuarios y Comunidad.
2. Perspectiva Financiera.
3. Perspectiva de Procesos Internos.
4. Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje.
5. Perspectiva Marco Legal.

La propuesta del Cuadro de Mando Integral, pretende mejorar la gestión ejercida por la Unidad de Auditoría Interna del IAPMCH; no obstante, el alcance del presente trabajo consiste en proponer la referida metodología como herramienta actual para el control de la gestión pública, quedando su aplicación para posterior aplicación.

## CAPITULO VIII. CONCLUSIONES

El presente Trabajo Especial de Grado desarrolla la metodología del Cuadro de Mando Integral, cuyo objeto es “Diseñar un sistema de indicadores de gestión para la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del IAPMCH”. Dicha metodología se configura en una herramienta para el control de la gestión, la cual parte de la estrategia establecida, y a su vez facilita su análisis, por cuanto de la estructuración de los objetivos estratégicos, se conforma el Mapa Estratégico, así como la sistematización de los indicadores de gestión.

A partir de lo expuesto en los anteriores capítulos, se puede plantear las siguientes conclusiones.

Primeramente, se identificaron ciertas y marcadas diferencias entre los entornos privado y público. Además, determinadas prácticas del sector privado, cuando son utilizadas en el público, deben ser adaptadas con el objeto que tengan en cuenta esas diferencias. En consecuencia, y visto el desarrollo de la presente investigación, el Cuadro de Mando Integral para ser aplicado en las organizaciones publicas se deben aplicar las adecuaciones a que hubiere lugar.

El modelo CMI propuesto presenta, las siguientes características que permiten su aplicación a organizaciones públicas, a saber:

- Se destaca la Misión como cimiento del modelo, siendo fundamental para las organizaciones del sector público.
- Las perspectivas originales del CMI son observadas desde otro punto de vista cuando se aplican al sector público, adaptando los conceptos de manera que se adecuen a las necesidades de estas organizaciones.
- La perspectiva de los Usuarios (clientes) se le incorpora a los usuarios (internos) y a los externos (comunidad).

- La perspectiva Financiera es contemplada como un medio para generar mayor valor a los ciudadanos en el futuro, mediante el mantenimiento de recursos para prestaciones futuras de servicios públicos, y como una restricción, ya que la financiación de las organizaciones públicas está condicionada por el presupuesto.
- Se incluye en el modelo la perspectiva de Marco Legal que resalta el carácter de obligatorio cumplimiento, de la normativa legal que regulan los procesos medulares existentes en el IAPMCH.
- Las otras perspectivas (Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje) siguen la misma lógica del modelo original; mas, sin embargo, deben ser entendidas como de fines y medios que como de causa y efecto.

La versatilidad del CMI permite que esta metodología sea aplicada tanto en el sector privado como en el público, toda vez que se considera como un impulsador para alcanzar los objetivos y metas propuestos; es por ello que, la propuesta planteada sirve de base para el establecimiento de un modelo de control de gestión de acuerdo a las exigencias de la colectividad.

## **CAPITULO IX. RECOMENDACIONES**

En cuanto a las recomendaciones, se sugiere realizar el proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral propuesto, a los fines de validar su viabilidad, en el entendido que toda propuesta está sujeta a ser mejorada, no obstante; es importante destacar que, se disponen de ciertos datos partiendo de dos ejercicios fiscales, (2009 y 2010), por lo que se puede seguir evaluando otros periodos para validar la razonabilidad de los indicadores propuestos.

El Cuadro de Mando Integral no debe ser rígido, por cuanto la flexibilidad permitirá adaptarlo a las condiciones cambiantes del entorno, al considerar el sector público este en la actualidad su marco jurídico es variable.

Para el establecimiento del Cuadro de Mando Integral, se debe considerar que es una herramienta que permite ejercer el control de la gestión, por lo que la efectividad de su implantación consiste en que debe ser sencilla de emplear y enfocarse en los procesos medulares, a los fines de maximizar su efecto sobre los clientes determinados.

Posteriormente a la implementación del Cuadro de Mando Integral, se mantendrá un seguimiento adecuado, cuya periodicidad podrá establecerse anual, a los fines de evaluar su validez en el tiempo y así aplicar las modificaciones que hubiere lugar.

## **ANEXO**

### **FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL FISCAL**

El funcionamiento de las Unidades de Control Fiscal a la luz del nuevo marco jurídico en el Estado Venezolano, exige el conocimiento, la experticia, la preparación y la dedicación de la carrera de auditoría y de control, vinculado también con el conjunto de leyes que rigen las distintas materias que enmarcan actividades administrativas, operativas, financieras, económicas, que finalmente impactan en la administración, manejo y custodia del Patrimonio Público.

El control ha sido por tiempos innumerables parte de la organización del Estado Venezolano. Las Leyes, Normas, Políticas y Procedimientos en materia de control y de auditoría han tenido importancia y han evolucionado forzosamente a un ritmo que se requiere para la aplicación en las diferentes fases de la administración de los recursos que maneja el Estado.

La estructuración de las Unidades de Auditoría Interna y los principios que regirán su funcionamiento obedece al cumplimiento de la Leyes, Reglamentos e Instructivos gubernamentales que le fueren aplicables, de acuerdo con la condición de integrantes del Sistema Nacional de Control Fiscal.

#### **LA FILOSOFIA DEL CONTROL**

El control existe y debe existir en un estado de derecho, porque de esa manera se asegura mejor la subordinación de la administración a la norma jurídica, se resguardan los derechos de los administrados frente a la administración y se cautela la adecuada inversión de los dineros públicos que se recauden en función de una finalidad de interés público indubitable, de manera que tal inversión sea, en último término, no sólo legal, sino útil y adecuada a la mejor satisfacción de las necesidades colectivas.

El control como filosofía, consiste en asegurar que el flujo del negocio (ya sea este público o privado) se mantenga dentro de un ambiente de legalidad y de

cumplimiento de un cierto conjunto de reglas de juego; reglas tales como estatutos, leyes, decretos, políticas, normas y procedimientos. Asimismo debe asegurar, que los mencionados eventos y procesos estén realmente orientados a cumplir con los objetivos y metas planteados.

Se debe estar claro que el control no establece ni las reglas, ni los objetivos o metas; sino que asegura que se cumplan.

### **LA PROBIDAD ADMINISTRATIVA**

La administración pública determina su actuar por criterios esenciales de probidad administrativa. Todos los funcionarios de la Administración dentro de los distintos Órganos del Estado, deben subordinar su gestión a normas primordiales de probidad. La probidad entraña rectitud y moralidad en el obrar. Los principios de probidad deben obedecer a la formación de una conciencia y deben implicar casi una religión. La dedicación a la función pública entraña no sólo el medio de vida, sino que un verdadero apostolado, y quien se dedica a ella estará consciente de que no puede ser fuente de enriquecimiento, sino que comporta en muchos casos austeros sacrificios. Es por eso que la filosofía del control debe tratar de conducir a la formación de esa conciencia, obrando sobre todo por presencia. De esta manera la probidad administrativa está ínsita en el control, que habrá de concluir con las condignas sanciones sólo en aquellos casos en que el funcionario haya transgredido estos principios esenciales de probidad.

El patrimonio público no es de quien lo administra ni de quien decide en torno a él, sino de la colectividad entera, es por ello que se debe defender el patrimonio, ya que en la colectividad nos valemos de ello para satisfacer nuestras necesidades, las cuales deben ser cubiertas por el Estado, quien es el que posee la mayor cantidad de recursos; por lo que debemos cuidar que su inversión se ajuste a la Ley y que a la vez sea útil, sincera y conveniente al interés público.

## **LA AUDITORÍA INTERNA COMO FUNCION PREVENTIVA**

Toda persona consciente de que su trabajo individual habrá de ser revisado regularmente con la finalidad de informar el resultado a la alta gerencia del Ente u Órgano, por lo general se esmerará por rendir una labor de la más alta jerarquía técnica que su esfuerzo personal lo permita. Al mismo tiempo, la fiscalización a la que periódicamente y por sorpresa ha de esperar verse sometida, le inducirá a observar la conducta más escrupulosa en el manejo de los fondos y otros bienes o valores confiados a su custodia. De ahí el efecto moralizador y la beneficiosa influencia psicológica que la Auditoría interna, a través de su acción preventiva, ejerce eficazmente sobre el personal de la organización.

El Auditor Interno, examina con calculada regularidad al Ente u Órgano; y lo somete a determinadas pruebas, análisis e investigaciones (pruebas selectivas de las operaciones, análisis de cuentas e investigaciones especiales), informa sobre los resultados obtenidos (Informes de Auditoría), emite su diagnóstico (conclusiones o dictamen del Auditor) y finalmente prescribe las recomendaciones.

Por otra parte, si el funcionamiento del Ente u Órgano no es revisado periódicamente por un funcionario o grupo especializado, ¿cómo podría la gerencia tener un grado razonable de seguridad de que?:

Los fondos y otros bienes se están manejando con la debida corrección y honestidad.

No se han cometido errores de importancia, ni se ha incurrido en gastos superfluos u otros excesos, esto orientado al control de la gestión.

La política general de la institución, las leyes, los reglamentos, las normas y procedimientos están siendo cumplidas satisfactoriamente.

En toda organización existe el peligro potencial de que en una u otra fase de su actividad institucional, se produzca algún caso de:

- Fraude, estafa, desfalco o malversación de fondos.
- Uso indebido de los bienes patrimoniales.

- Cualquier otra infidelidad por parte de un empleado o grupo de empleados deshonestos.

En las empresas del Estado Venezolano, los administradores y custodios de los bienes de la nación que han sido nombrados, saben que no le son propios y que están subordinados por las Leyes, las normas y los procedimientos para tomar decisiones administrativas y de acuerdo con la misión y los objetivos de la organización, so pena de realizar un acto inválido y de exponerse a la responsabilidad disciplinaria, administrativa, civil o penal (principio de legalidad). En tal sentido, el Estado Venezolano a los fines de proteger el patrimonio público, activa mecanismos de control y crea la institución garante de ese control y que se denomina Contraloría General de la República, creada por Ley que tiene rango constitucional y funciona a través de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal. Esta institución es el máximo rector en materia de control. Dentro de ese sistema nacional de control fiscal, las Unidades de Auditoría Interna, son las competentes para ejercer la función de control de manera autónoma.

Por otra parte, la recién creada Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, es el organismo responsable de ejercer la supervisión, orientación y coordinación del control interno, así como la dirección de la auditoría interna en los organismos que integran la administración nacional central y descentralizada funcionalmente.

## **EL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL**

### **OBJETIVO**

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 eficacia 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 la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (Artículo 23).

## **CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL**

- Tiene rango Constitucional.
- La Contraloría General de la República es el órgano rector.
- Afianza el sistema coordinado de control fiscal.

## **ÓRGANOS DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL**

- La Contraloría General de la República
- La Contraloría de los Estados, de los Distritos, Distrito Metropolitano y de los Municipios
- La Contraloría General de la Fuerza Armada Nacional
- Las Unidades de Auditoría Interna de las entidades a que se refiere el artículo 9 de la Ley.
- La Superintendencia Nacional de Auditoría Interna.

## **PRINCIPIOS DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL**

- Capacidad financiera e independencia presupuestaria de los órganos encargados del control fiscal, que le permitan ejercer eficientemente sus funciones.
- Apoliticismo en la gestión fiscalizadora en todos los estratos y niveles del control fiscal.
- Carácter técnico en el ejercicio del control fiscal.
- Oportunidad en el ejercicio del control fiscal y presentación de resultados.
- Economía en el ejercicio del control fiscal, de manera que su costo no exceda de los beneficios esperados.
- Celeridad en las actuaciones de control fiscal sin entorpecer la gestión de la Administración Pública.
- Participación de la ciudadanía en la gestión contralora.

## **EL CONTROL INTERNO**

### **OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

- Salvaguardar los recursos patrimoniales.
- Promover la eficiencia, economía y calidad de las operaciones.
- Estimular la observancia de las políticas prescritas a los fines de lograr el cumplimiento de la misión, objetivos y metas. (Artículo 35, L.O.C.G.R S.N.C.F.)

### **COMPETENCIA**

Corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente. (Artículo 36, L.O.C.G.R S.N.C.F.)

### **CUMPLIMIENTO**

Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos; para el funcionamiento del control interno. (Artículo 37, L.O.C.G.R.S.N.C.F.)

### **RESPONSABILIDAD**

Los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico deberá ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, de los planes y políticas y de los instrumentos del control interno, sobre las operaciones y actividades realizadas por las unidades administrativas y servidores de las mismas, bajo su directa supervisión.(Artículo 39, L.O.C.G.R.S.N.C.F.)

### **IMPLANTACIÓN**

El control interno comienza con la adopción y cumplimiento de la política aprobada por la alta Dirección, y continúa hacia abajo en la escala de la estructura administrativa, tomando forma en la elaboración y operación de

normas de dirección y regulaciones administrativas; manuales, instrucciones y decisiones; Auditoría interna; informes; entrenamiento y distribución del personal.

### **CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

- El sistema de control interno es realizado por la propia administración.
- El sistema de control interno es garante del cumplimiento de los requisitos previstos en el artículo 38 de Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal para la adquisición de bienes y servicios o la elaboración de contratos.
- El sistema de control interno permite agilizar las operaciones administrativas.
- El Sistema de control interno garantiza el manejo adecuado y transparente de los recursos.

### **ELEMENTOS QUE CONTRIBUYEN AL CONTROL INTERNO**

- Definición de políticas, normas y procedimientos.
- Definición de funciones y responsabilidades de cada una de las Unidades.
- Descripción de los cargos y/o puestos de trabajo de la organización, con indicación del propósito general, finalidades, naturaleza y alcance, línea de reporte, nivel de autonomía y responsabilidad del cargo.
- Definición de una línea funcional de autoridad con una supervisión efectiva y eficiente.
- Sistema de informes para la administración superior y niveles de operación, basados en datos de registros y documentos financieros, económicos y contables, y diseñado para presentar información de las operaciones, así como para exponer a la administración los factores favorables o adversos a los fines de la toma de decisiones.
- Definición del plan estratégico y el plan operativo anual que permita visualizar hacia donde apunta la organización.

- Mantenimiento dentro de la organización de la actividad de evaluación independiente representada por la Auditoría interna a los fines de evaluar la gestión, verificando el cumplimiento de las metas y objetivos.

### **INDICADORES DE GESTIÓN**

El logro del proceso de la planificación de la organización, es reflejarla a través de indicadores que muestren, según los valores que alcancen, si los objetivos fueron logrados o están en vías de alcanzarse.

A los fines de establecer los indicadores de gestión, la administración activa (Unidades administrativas, técnicas y operativas) identifica a través de su proceso de planificación los indicadores de gestión que satisfacen su desempeño. Estos indicadores se van ajustando en la medida que los procesos del negocio se vayan modernizando y el resultado de los servicios o el producto terminado procuren mejoras.

Con base a los indicadores de gestión el órgano de control evaluará los resultados de las Unidades de la organización. Tomando en cuenta la eficacia de los indicadores desarrollados por la administración activa se determina si hubo una mejora o un estancamiento en la gestión. Los indicadores de gestión más eficaces son aquellos que se comparan contra si mismos en un período anterior.

### **FACTORES CLAVE DE EXITO**

Las actuaciones de los Órganos de Control Fiscal deben ser transparentes, apegadas a sus principios y valores, como garantía de la eficiencia del control que le han encomendado la sociedad venezolana y el Estado Democrático.

### **OPORTUNIDAD**

La labor fiscalizadora de los Órganos de Control Fiscal debe ser lo más contemporánea posible con la gestión administrativa objeto de control, como fórmula para que sus resultados puedan tener la indispensable influencia preventiva o correctiva y las sanciones, cuando resulten procedentes, logren el necesario efecto disuasivo.

## **COMPETENCIAS**

Corresponde a las Unidades de Auditoría interna de las entidades a que se refiere el artículo 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, 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, la eficacia y la economía en el marco de las operaciones realizadas. (Artículo 40, L.O.C.G.R.S.N.C.F)

Las Unidades de Auditoría Interna en el ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en el ente sujeto a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión. (Artículo 41, L.O.C.G.R.S.N.C.F)

## **CONTROL DE GESTIÓN**

### **NATURALEZA**

Está determinada por su carácter evaluativo y no de procedimiento de verificación de requisitos formales.

### **OBJETO**

Tiene el propósito de calificar la eficacia y la eficiencia de la gestión administrativa al término de su evaluación.

## **ALCANCE DEL CONTROL DE GESTIÓN EJERCIDO POR LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

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. (Artículo 61, L.O.C.G.R.S.N.C.F)

Los órganos de control fiscal podrán, de conformidad con el artículo 61, efectuar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa y, en general, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control. (Artículo 62, L.O.C.G.R.S.N.C.F).

## **CONTROL POSTERIOR**

### **NATURALEZA**

Está determinado por su carácter de procedimiento de verificación de requisitos formales. Se caracteriza por la apreciación de los actos de Administración después de su consumación, de forma tal que la Administración no tiene la obligación de que sus decisiones sean apreciadas previamente por el órgano de control.

### **OBJETO**

Velar por el correcto y eficiente manejo de la Hacienda Pública Nacional y elevar el nivel técnico de la Administración.

### **ALCANCE**

El control posterior aprecia los actos, los valora y hace juicios después que el acto administrativo se ha consumado.

## **CONTROL PERCEPTIVO**

### **NATURALEZA**

La fiscalización, a través de la aplicación del control perceptivo, está en condiciones de detectar, en contacto directo con la realidad, cuál es la verdadera situación que desea controlarse.

## **OBJETO**

La verificación tendrá por objeto, no sólo la comprobación de la sinceridad de los hechos en cuanto a su existencia y efectiva realización, sino también examinar si los registros y sistemas contables respectivos, se ajustan a las disposiciones legales y técnicas prescritas. (Artículo 64 L.O.C.G.R.S.N.C.F.)

## **EL PERFIL DEL AUDITOR**

El personal Auditor, a los fines de lograr un mejor desempeño en las actividades encomendadas, en términos de eficiencia, calidad y productividad, deberá cumplir con una serie de principios, requisitos y actitudes, las cuales se mencionan a continuación:

## **PRINCIPIOS**

- Honestidad en todos sus actos.
- Lealtad para con la organización, para con sus supervisores inmediatos y compañeros de trabajo, dentro de los requerimientos de la ética.
- Discreción en sus trabajos o labores, cuyos informes deben mantenerse en todo caso, en la mayor reserva.
- Buen trato y colaboración tanto para sus compañeros de trabajo como para el personal de la organización, aún en casos de conflicto.
- Tratar respetuosamente al personal de la organización, cualesquiera que sea su nivel.
- Tener mente amplia dispuesta al diálogo, cuando sea necesario. El Auditor no discute; explica y debe ser parco en el hablar.
- Aceptar las observaciones bien fundamentadas que hagan terceros y agradecerlas.
- Practicar la habilidad analítica.
- Actuar con sentido común, y tratar de lograr buena apreciación y equidad en sus opiniones.
- Despersonificar las posiciones, en cuanto sea posible en sus informes, y por lo tanto redactarlos con una objetividad lo más absoluta posible.
- Enseñar y dar entrenamiento a todos y en toda oportunidad que se presente, como medio de superación y progreso.

- No intervenir en funciones ajenas a su condición de Auditor.
- Cumplir con sus citas y compromisos.
- Señalar en sus informes los aspectos positivos que observe.

En resumen los principios del Auditor le obligan a formular juicios, y por lo tanto, debe actuar con justicia e imparcialidad.

## **REQUISITOS**

- Identificación plena con los objetivos de la organización.
- Sentido integral de la auditoría interna y de los propósitos de su aplicación en la entidad.
- Tener sólidos conocimientos de la contabilidad y de la administración, lo que exige recibir y mantener al día la información requerida por la profesión.
- Tener conocimientos y aplicación de la Ley Orgánica de la Contraloría General de República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, así como de las Leyes y Reglamentos de la administración pública aplicables al IAPMCH.
- Tener dignidad profesional y moralidad intachable.
- Cumplir con las normas establecidas, como ejemplo ante las demás dependencias.
- Tener organización personal.
- Capacidad analítica para razonar con lógica.
- Precisión y exactitud en los detalles.
- Tener habilidad constructiva y agilidad mental para descubrir errores.
- Facilidad de expresión oral y escrita.
- Iniciativa personal y espíritu de superación.
- Vestir con pulcritud evitando ropa deportiva.
- Sentido de la puntualidad.
- Entusiasmo por su labor.

## **ACTITUDES**

- Actuar con un sentido profesional. Discernir el valor de las cosas y de diferenciar entre lo importante y lo trivial, con el fin de concentrar su atención en asuntos verdaderamente importantes, tomando en consideración que los informes de auditoría son leídos por funcionarios de alto nivel en tiempo razonable.
- Poseer la habilidad necesaria para analizar y evaluar cada acto, proceso u operación a los fines de contribuir al progreso general de la organización.
- Realizar su trabajo con visión de conjunto, para lo cual analizará cada proceso de las operaciones en forma coordinada con la organización y el funcionamiento general.
- Antes de iniciar una auditoría, investigación e inspecciones; debe informarse y documentarse sobre las áreas, actividades, aspectos legales, normativos, organizacionales, informes, sistemas y otros documentos que le ayuden ampliar el conocimiento del área a evaluar.
- Establecer entrevistas con las personas responsables de las áreas a ser auditadas a los fines de obtener información, aclarar algunos hechos y circunstancias a objeto de las valoraciones correspondientes.

## **CONDUCTA**

- Ajustarse a la más rigurosa ética de su grupo profesional.
- Mantener respeto al principio de la autoridad jerárquica, que es la base fundamental de la disciplina.
- En el ejercicio de sus actuaciones bien sean orales o escritas, debe realizarlas con estricta observación del canal administrativo reglamentario.
- Desarrollar las relaciones de trabajo en un ambiente de formalidad y respeto a la jerarquía individual.

- En las relaciones con otros empleados o funcionarios, mantener una relación respetuosa y cordial, sin llegar a incurrir en familiaridades que pudieran comprometer la objetividad de su función.
- En las relaciones con el resto del personal o con los proveedores y contratistas en el ejercicio de sus funciones de control, deberá observar el respeto mutuo propio de un profesional analista y asesor, cuya misión es cumplir con la mayor efectividad de su trabajo y cooperar al mejor desenvolvimiento de sus actuaciones fiscales.

### **RESERVAS DE LA INFORMACIÓN**

El Auditor está obligado a informar honestamente, sin reservas, sobre los resultados que obtuviere al cumplir cualquier misión para la cual fue designado.

Los informes de Auditoría, de investigación o de inspección, se deben mantener en reserva, sin hacer comentarios de los mismos con el personal que es objeto de investigación o con cualquier otro personal tanto interno como externo. Esta disposición es extensiva a los papeles de trabajo y a las actividades de la auditoría interna en general. En su oportunidad y con la diligencia del caso se hará del conocimiento a la parte interesada y a las instancias que corresponda conocer de las actuaciones del órgano de control.

### **CALIDAD DEL TRABAJO**

La calidad del trabajo de auditoría interna habrá de prevalecer sobre el tiempo que pudiera haberse asignado al Auditor para realizar su labor, siempre tomando en consideración la razonabilidad del tiempo y tomando como referencia los índices de rendimiento que desarrollará la Unidad de Auditoría Interna.

El trabajo desarrollado por el Auditor experto va con la seguridad de utilizar las técnicas adecuadas según la materia que audite y tomando en consideración la comprobación y evaluación del cumplimiento por parte del personal contable y administrativo, así como de las políticas y procedimientos establecidos.

## **DE LAS ATRIBUCIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA**

La Unidad de Auditoría Interna tendrá autonomía plena en el ejercicio de las funciones de control fiscal y un ilimitado derecho de inspección, fiscalización y vigilancia sobre todas las operaciones de los Entes u Órgano bajo su control.

La Unidad de Auditoría Interna rendirá cuenta de sus actuaciones a la máxima autoridad del Entes u Órgano, a la Contraloría General de la República y a la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (SUNAI), a esta última de formar parte de la Administración Pública Nacional.

En la ejecución de las acciones correspondientes a su cargo, el Auditor Interno establecerá los mecanismos, normas y procedimientos necesarios en la materia que le compete y determinará el alcance de sus intervenciones.

La Unidad de Auditoría Interna podrá solicitar a todos los empleados, funcionarios y dependencias del Entes u Órgano bajo su control y sin distinción de niveles, todos los datos, cuentas, informes, documentos y cualquier información que requiera para la realización de sus actividades. Si se tratase de la entrega de documentos originales, la Unidad de Auditoría Interna dará recibo cuando se le exija.

Todo proyecto, reunión, estudio o cualquier otro de naturaleza similar, que pueda tener relación con las actividades a cargo de la Unidad de Auditoría Interna debe ser informado al Auditor Interno y contar con la participación de éste cuando proceda.

Sin perjuicio del apoyo técnico proporcionado por el área de Recursos Humanos, el personal de la Unidad de Auditoría Interna será seleccionado por el Auditor Interno, previo cumplimiento de los requisitos exigidos para su ingreso. Asimismo orientará la planificación de carrera de Auditores, Abogados y demás personal que labora en el órgano de control, en función a estudios, competencias, experticias, destrezas y talentos.

La Unidad de Auditoría Interna deberá contar con un presupuesto de gastos suficiente para llevar a cabo la ejecución de la planificación fiscal.

La Unidad de Auditoría Interna prestará a la Contraloría General de la República, y a la Contraloría Municipal del Municipio Chacao, toda la colaboración que le sea exigida. Asimismo prestará toda la colaboración a la Fiscalía General de la República, Defensoría del Pueblo u otros organismos del Estado cuando le sea requerida.

## BIBLIOGRAFÍA

### FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Albano Osvaldo. (2004). *Sistemas de Gestión Pública*.

Bastidas, E. y Feliu, V. (2003). *Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público*. Compedium. España. Universitat de Valencia.

Beltrán, J. (1999). *Indicadores de Gestión*. Colombia. Editores LTDA.

Bertalanffy, L. (1978). *Tendencias en la teoría general de sistemas*. Petrópolis. Ed. Alianza Universidad.

COFAE. (2004). *Auditoría de Gestión*.

Contraloría General de la República de Venezuela. (1999). *Guía Metodología para la Evaluación del Control Interno*, Cuaderno de Auditoría N° 4. Caracas. Ediciones de la Contraloría General de la República de Venezuela.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. McGraw-Hill.

Fidias, A. (2004). *El proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. Caracas. Editorial Episteme.

Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, P., (2004). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill.

Hochman, E. y Montero M. (1998). *Técnicas de Investigación Documental*. México. Editorial Trillas.

- Holmes, A. (1994). *Auditorias Principios y Procedimientos*. México. Editorial Limusa.
- Ilis, A. (1994). *Técnicas de Investigación Bibliográfica*. Caracas. Contexto Editores.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Economía y Social – ILPES. CEPAL. (2003) *Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas*. ILPES/CEPAL Serie Manuales N°24.
- Kaplan, R., y Norton D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. (1999). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations. Balanced Scorecard Report*. Boston. Harvard Business School Publishing.
- Mantilla, B. y Samuel A. (2000). *Control Interno - Estructura Conceptual Integrada*. Colombia. ECOE Ediciones.
- Melinkoff, R. (1990). *Los Procesos Administrativos*. Caracas. Editorial Panapo.
- Musgrave, R. (1974). *Teoría das Finanças Públicas*. San Pablo. Atlas.
- Ramirez, T. (1999). *Como Hacer Un Proyecto de Investigación*. Caracas. Editorial Panapo,
- Robert, N. y Vijay, G. (2003) *Sistemas de Control de Gestión*. España. McGraw-Hill.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas. El Cid Editor.
- UPEL (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. Caracas. FEDUPEL.

## TRABAJOS ESPECIALES DE GRADO

- Muñoz, A. (2006). *Modelo para la planificación estratégica para el Instituto Municipal de la Vivienda del Municipio “José Félix Ribas”*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Pietroniro, R. (2005). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa Oficina de Arquitectura*. Universidad Católica Andrés Bello. Puerto Ordaz.
- Batista J., y Rodríguez R. *Una Nueva Visión Del Cuadro De Mando Integral Para El Sector Público*. Universidad de Valladolid. Valladolid.
- Bugueño, M. (s/f) *Aplicación del Cuadro de Mando Integral Hospital San Jose, Ministerio de Salud Chile*. Universidad de Santiago de Chile. Santiago de Chile.
- Mendoza, E. (2007). *Guía para la Planificación de proyectos de tecnología de la información. “Caso: Dirección de Informática y Sistemas de la Gobernación del estado Bolívar”*. Universidad Católica Andrés Bello. Puerto Ordaz.
- Pérez, J. (2007). *Propuesta para la implantación de un Cuadro de Mando Integral en la C.A. Electricidad de Ciudad Bolívar*. Universidad Católica Andrés Bello. Puerto Ordaz.
- Rodríguez, M. (2005). *Diseño de Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa STK de Venezuela*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Sifontes, E. (2007). *El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de los Gobiernos Locales (Caso: Propuesta para la Alcaldía de Chacao)*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Tineo, E. (2009). *Diseño de un Sistema de indicadores para la Superintendencia de Plantas Orucual PDVSA Norte, Basado en el Cuadro de Mando Integral*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

## **LEYES**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (publicada en la Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinaria del 24/03/2000)

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (publicada en la Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario del 23/12/10)

Ley Orgánica del Poder Ciudadano (Gaceta Oficial N° 37.310 del 25/10/01)

Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (Gaceta Oficial N° 39.164 del 23/04/09)

Ley Orgánica de la Administración Pública (Gaceta Oficial N° Ext. 5890 del 31/07/08)

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (Gaceta Oficial N° Ext. 2818 del 01/07/81)

Ley Orgánica de Planificación (publicada en la G.O.N° 5554 Ext. de fecha 13/11/2001)

Ley Contra la Corrupción (publicada en la G.O. N° 3077 ext. de fecha 23/12/1982)

Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna (Gaceta Oficial N° 39.408 del 22/04/10)

Reglamento sobre los concursos para la designación de los titulares de las Unidades de Auditoría Interna de los órganos del Poder Público Nacional y sus entes descentralizados (Gaceta Oficial N° 39.350 del 20/01/10)

Resolución Nro. Código de Ética para el Funcionario Público. (Gaceta Oficial N° 36.268 del miércoles 13 de agosto de 1997)

Normas generales de control interno (Gaceta Oficial N° 36229 del 17/06/97)

Normas Generales de Auditoría de Estado (Gaceta Oficial N° 36229 del 17/06/97)

Normas para el funcionamiento coordinado de los sistemas de control externo e interno (Gaceta Oficial N° 36229 del 17/06/97)

## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

Recuperado el 9 de junio de 2011 de la World Wide Web

<http://www.chacao.gov.ve>

Recuperado el 20 de junio de 2011 de la World Wide Web

<http://www.cgr.gob.ve>

Recuperado el 17 de agosto de 2011 de la World Wide Web

<http://www.diba.cat/governlocal/cci.asp>

Recuperado el 2 de julio de 2011 de la World Wide Web

<http://www.drae.com>

Recuperado el 17 de agosto de 2011 de la World Wide Web

<http://www.cabildodelanzarote.com/eutl>