



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN MODELO PARA EVALUAR LA GESTIÓN EN LA SECCIÓN DE
AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN
DESCENTRALIZADA Y OTRO PODER DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
BOLÍVAR**

ING. JUAN JOSÉ LEAL BELLO

PUERTO ORDAZ, ABRIL DE 2011

**DISEÑO DE UN MODELO PARA EVALUAR LA GESTIÓN EN LA SECCIÓN DE
AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN
DESCENTRALIZADA Y OTRO PODER DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
BOLÍVAR**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN MODELO PARA EVALUAR LA GESTIÓN EN LA SECCIÓN DE
AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN
DESCENTRALIZADA Y OTRO PODER DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
BOLÍVAR**

ING. JUAN JOSÉ LEAL BELLO

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Investigación y Postgrado del Vicerrectorado de Puerto Ordaz UNEXPO como parte de los requisitos para optar al Título Académico de Magister Scientiarum en Ingeniería Industrial.

TUTOR: ING. ANDRÉS ELOY BLANCO MSc

PUERTO ORDAZ, ABRIL DE 2011

Leal Bello, Juan José

Diseño de un Modelo para evaluar la Gestión en la Sección de Auditoría de La Dirección de Control de la Administración Descentralizada y otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar (2011)

96 Pág.

Trabajo de Grado

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”.

Vicerrectorado Puerto Ordaz. Dirección de Investigación y Postgrado.

Maestría en Ingeniería Industrial.

Tutor: Ing. Andrés Eloy Blanco MSc

Bibliografía Pág. 71

1. Diseño. 2. Modelo. 3. Sistema de Indicadores 4. Sistema Integral de Medición de la Gestión 5. Contraloría del Estado Bolívar.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

ACTA DE EVALUACIÓN

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por el **Ing. Juan José Leal Bello**, portador de la cédula de identidad número **12.187.368** para optar al grado académico de **Magíster Scientiarum en Ingeniería Industrial**. Titulado: **DISEÑO DE UN MODELO PARA EVALUAR LA GESTIÓN EN LA SECCIÓN DE AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA Y OTRO PODER DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLÍVAR**, considero que dicho trabajo reúne los requerimientos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador.

En la ciudad de Puerto Ordaz a los quince (15) días del mes de abril de dos mil once.

**Ing. Andrés Eloy Blanco MSc
C.I. 4.000.017**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

ACTA DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, miembros del Jurado Evaluador designados por la Comisión de estudios de Postgrado de la Dirección de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Vice-Rectorado Puerto Ordaz, para examinar el Trabajo de Grado presentado por el **Ing. Juan José Leal Bello**, portador de la cédula de identidad número: **12.187.368**. Titulado **DISEÑO DE UN MODELO PARA EVALUAR LA GESTIÓN EN LA SECCIÓN DE AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA Y OTRO PODER DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLÍVAR**, el cual es presentado para optar al grado académico de **Magíster Scientiarum en Ingeniería Industrial**, consideramos que dicho trabajo cumple con los requisitos exigidos para tal efecto y por lo tanto lo declaramos: **APROBADO**.

En la ciudad de Puerto Ordaz a los quince (15) días del mes de abril de dos mil once.

Presidente

Ing. Iván Turmero MSc

Miembro Principal

Ing. Andrés Eloy Blanco MSc

Miembro Principal

Ing. Luis Velásquez MSc

DEDICATORIA

A DIOS... todo poderoso.

A mis padres, Paúl y María de las Nieves.

A mi esposa, Yasmira que la amo mucho.

A mis hijos queridos, Bárbara y Santiago.

A mis hermanas y hermanos.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS por iluminarme y guiarme por el camino de la sabiduría.

Al Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, FOMACIT, adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología, por confiar en mí y por darme su apoyo financiero para realizar este estudio.

A mi esposa, por su comprensión, paciencia en esta etapa de mi vida y por prestarme todo su apoyo.

A la Dirección de Post-Grado, Investigación y Desarrollo de la UNEXPO por brindarme todos esos conocimientos adquiridos.

Al Ing. Andrés Eloy Blanco, mi Tutor Académico por su apoyo y colaboración en este estudio.

A todos mis compañeros y los docentes de la 8^{va} Cohorte de la Maestría de Ingeniería Industrial, por compartir todos sus conocimientos conmigo y colaborar en la estructura del presente trabajo.

Leal Bello, Juan José (2011). **Diseño de un Modelo para evaluar la Gestión en la Sección de Auditoría de La Dirección de Control de la Administración Descentralizada y otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar.** Trabajo de Grado. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Vice-Rectorado Puerto Ordaz. Dirección de Investigación y Postgrado. Maestría en Ingeniería Industrial. Tutor: Ing. Andrés Eloy Blanco MSc.

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado expone el estudio que tuvo como propósito el diseño de un modelo para evaluar la Gestión, con el objeto de dar repuesta a la problemática que presenta la Sección de Auditoría de La Dirección de Control de la Administración Descentralizada y otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar. Dicha unidad no cuenta con indicadores de gestión que le permita evaluar y controlar su desempeño. El estudio se desarrolló como una investigación no experimental de tipo aplicada, pues plantea una propuesta para mejorar la gestión de las organización, para lo cual se abordaron las siguientes acciones: a) Se investigaron las referencias bibliográficas con relación a modelos para evaluar la gestión, indicadores de gestión, sistema integral de medición, eficiencia, eficacia y productividad, b) Se realizaron un diagnóstico de la situación actual de la Sección de Auditoría, mediante la estrategia de la matriz FODA, c) Se definieron los indicadores e índices significativos que intervienen en las actividades desarrolladas en la sección de Auditoría con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, d) Se aplicaron las etapas del ciclo de productividad para identificar las posibles causas que originan la desviación de la gestión de la Sección de Auditoría y por último se formularon estrategias que permita el mejoramiento en el área de estudio. Este estudio se enmarcó dentro de la línea de investigación de Productividad y Gerencia Estratégica, ya que se aplicaron herramientas tales como matriz FODA; definición de Indicadores; las etapas del Ciclo de Productividad; para determinar que tan bien se estaban usando los recursos, y se aplicaron técnicas mediante la cual se determinaron y se formularon estrategias para lograr los objetivos planteados en la Sección de Auditoría de la Contraloría del Estado Bolívar.

Palabras Claves: 1. Diseño. 2. Modelo. 3. Sistema de Indicadores. 4. Sistema Integral de Medición de la Gestión. 5. Contraloría del Estado Bolívar.

ÍNDICE

	Página
ACTA DE EVALUACIÓN.....	v
ACTA DE APROBACIÓN.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 EL PROBLEMA.....	3
1 OBJETIVOS.....	6
1.1 Objetivo general.....	6
1.2 Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....	8
1 REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
2 BASES TEÓRICAS.....	9
2.1 La Productividad.....	9
2.2 Matriz FODA.....	10
2.3 Modelo del Proceso de Productividad.....	10
2.4 Indicadores de Gestión.....	13
2.4.1 Principales características de los indicadores de gestión...	14
2.4.2 Tipos de indicadores de gestión.....	14
2.4.3 Niveles de referencia de un indicador.....	15
2.4.4 Responsabilidad.....	18
2.4.5 Punto de Lectura e Instrumentos.....	18
2.4.6 Periodicidad.....	19
2.4.7 Sistemas de Información y Toma de Decisiones.....	19
2.4.8 Ventajas de contar con indicadores de gestión.....	19
2.4.9 Los Indicadores en la Administración Pública.....	21

2.5	Ciclo de la Productividad.....	25
3	MARCO INSTITUCIONAL.....	29
3.1	Antecedentes Históricos.....	29
3.2	Estructura Organizativa.....	30
4	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	33
5	SISTEMA DE VARIABLES.....	33
5.1	Definición Conceptual y Operacional de las Variables.....	34
5.2	Cuadro de Operacionalización de las Variables.....	36
CAPÍTULO 3	DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
1	TIPO DE ESTUDIO.....	38
2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3	INSTRUMENTOS.....	40
3.1	Entrevista Informal.....	40
3.2	Red Internet, Bibliotecas y Otras Fuentes.....	40
3.3	Software.....	41
4	PROCEDIMIENTO.....	41
CAPÍTULO 4	RESULTADOS.....	42
1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA Y OTRO PODER.....	42
1.1	Misión.....	42
1.2	Visión.....	42
1.3	Objetivo general.....	43
1.4	Objetivos específicos.....	43
1.5	Organigrama de la Sección de Auditoría.....	44
2	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE AUDITORÍA.....	44

2.1	Identificación de los factores internos: Las Fortalezas y Debilidades de la Sección de Auditoría.....	45
2.1.1	Fortalezas.....	45
2.1.2	Debilidades.....	45
2.1	Identificación de las Oportunidades y Amenazas externas de la Sección de Auditoría.....	46
2.2.1	Oportunidades.....	46
2.2.2	Amenazas.....	46
2.3	Matriz FODA.....	47
2.4	Análisis de las identificación de las FODA.....	49
3	IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES SIGNIFICATIVOS QUE INTERVIENEN EN LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA SECCIÓN DE AUDITORÍA.....	49
4	ESTANDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA.....	51
CAPÍTULO 5	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA SECCIÓN DE AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA Y OTRO PODER DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLÍVAR.....	53
1	MODELO DEL PROCESO DE PRODUCTIVIDAD EN LA SECCIÓN DE AUDITORÍA.....	53
1.1	Variables de entradas.....	54
1.2	Atributos.....	55
1.2.1	Perceptibles.....	55
1.2.2	Temporales.....	55
1.3	Proceso de transformación.....	55

1.4	Indicadores.....	55
1.5	Variables de Salidas.....	55
2	APLICACIÓN DEL CICLO DE PRODUCTIVIDAD A LA SECCIÓN DE AUDITORÍA.....	56
2.1	Cálculo de los indicadores e índices de productividad.....	56
2.2	Medición de la productividad.....	58
2.3	Gerencia de la productividad.....	60
2.3.1	Gráfica del comportamiento de cada relación.....	60
2.3.2	Identificación de las causas probables de los cambios.....	63
2.3.3	Jerarquización de las causas probables que originaron el comportamiento de las relaciones.....	63
2.4	Planeación del mejoramiento de la productividad.....	64
2.5	Análisis de los resultados del ciclo del proceso de medición, evaluación y mejoramiento de la productividad...	66
	CONCLUSIONES	68
	RECOMENDACIONES	70
	BIBLIOGRAFÍA	71
	APÉNDICE	74
	APÉNDICE A: MODELO DE ENCUESTA.....	75
	APÉNDICE B: DÍAS EFECTIVOS.....	80
	ANEXOS	83
	ANEXOS A: INFORME DE GESTIÓN 2007-2009.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA		Página
1	Etapa 1. Medición de la Productividad.....	26
2	Cuadro de operacionalización de las variables.....	37
3	Matriz FODA.....	47
4	Resumen de los Indicadores.....	50
5	Resultados de las encuestas para la ejecución de una Auditoría...	51
6	Cronograma de Actividades.....	52
7	Estándares de Auditoría.....	52
8	Resumen de la gestión de la Sección de Auditoría años 2007- 2009.....	56
9	Relación de personal y días efectivos años 2007-2009.....	57
10	Efectividad de Auditoría efectuada años 2007-2009.....	57
11	Horas Hombres por Auditoría programada años 2007-2009.....	57
12	Auditoría por auditor años 2007-2009.....	58
13	Horas Hombres por Auditoría ejecutadas años 2007-2009.....	58
14	Análisis de indicadores entre período.....	59
15	Técnica Nominal de Grupo.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		Página
1	Modelo del Proceso de Productividad.....	11
2	Ciclo de la Productividad.....	25
3	Etapas del Ciclo de la Productividad.....	28
4	Organigrama de la Contraloría del Estado Bolívar.....	32
5	Organigrama de la Sección de Auditoría.....	44
6	Modelo del Proceso de Productividad de la Sección de Auditoría...	54
7	Causas – Efectos de la relaciones de Productividad.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Página
1	Número de Auditoría Efectuadas/Número de Auditorías Programadas.....	61
2	Hora Hombres Efectivas / Número de Auditorías Programadas.....	61
3	Número Auditorías Programadas / Número de Auditores.....	62
4	Horas Hombres Efectivas / Número de Auditorías Efectuadas.....	62

INTRODUCCIÓN

El creciente auge de la competencia entre empresas y organizaciones de diversos ramos, está cada vez más enmarcado en la sociedad. Es por ello, que estas deben aumentar la productividad, utilizando las mejores técnicas, herramientas, procesos y elaboración del producto.

Para determinar la eficiencia y la eficacia en las organizaciones, se deben seleccionar las variables significativas para definir los indicadores, que permiten verificar que tan bien se están usando los recursos. Considerando que en los actuales momentos la Contraloría del Estado Bolívar no cuenta con indicadores que le ayuden a evaluar que tan efectiva esta siendo en su gestión, que faciliten tomar las acciones preventivas y correctivas en cualquiera desviación detectada, por lo que hizo necesario el desarrollo del presente trabajo de Investigación para responder al siguiente planteamiento problemático: La Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder, requiere que se establezcan indicadores de gestión que faciliten evaluar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y materiales para determinar que tan efectiva esta siendo la gestión.

Este estudio es importante porque coadyuva a conocer de manera oportuna, con una evaluación permanente a corto plazo si se mantiene las tendencias positivas en la gestión de la organización; y también que las desviaciones de lo planificado sean atendidas lo más rápido posible para que sean corregidas.

El objetivo general del proyecto es Diseñar un modelo para evaluar la gestión en la Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar.

Para cumplir con los objetivos que se establecieron en el diseño de un modelo para evaluar la gestión en la Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar, se

desarrolló una secuencia de actividades entre las que están: a) Investigación de las referencias bibliográficas con relación a modelos para evaluar la gestión que influyan en el mejoramiento de las organizaciones de servicios, mediante el uso de Internet, Libros, Revistas y otros, b) Realización de un diagnóstico de la situación actual de la Sección de Auditoría, utilizando la estrategia de la matriz FODA, c) Definición de los indicadores e índices significativos que intervienen en las actividades desarrolladas en la Sección de Auditoría con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, d) Aplicación de las etapas del ciclo de productividad para identificar las posibles causas que originan la desviación de la gestión de la Sección de Auditoría, e) formulación de estrategias que permitan el mejoramiento en el área de estudio.

Este proyecto contiene los capítulos descritos a continuación. Capítulo 1, donde se plantea el problema objeto de la investigación. Capítulo 2, relacionado al marco teórico. Capítulo 3, se expone el diseño metodológico a seguir en la investigación. Capítulo 4, se hace un análisis de las actividades y resultados. Capítulo 5, se presenta el diseño de un modelo para evaluar la gestión en la Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar y finalmente las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

La productividad es un factor determinante de la competitividad internacional de un país y debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, mejorando el producto, la eficacia, los salarios etc., sin desmejorar algún otro indicador.

Para mejorar la productividad y la competitividad de las naciones, es necesario pensar en la Ciencia y Tecnología en donde el conocimiento y sus múltiples aplicaciones son elementos centrales para el desarrollo económico y social de las sociedades contemporáneas.

Hoy en día, se considera que la productividad de las organizaciones está fundamentada en la capacidad de gestión de las personas y en el nivel de tecnología de producción; sin embargo, entran también otros factores como son la capacidad de investigación, adaptación, apropiación y desarrollo de tecnología de producción. Un país que no mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida.

El creciente auge de la competencia entre empresas y organizaciones de diversos ramos, está cada vez más enmarcado en la sociedad. Es por ello, que estas deben aumentar la productividad, utilizando las mejores técnicas, herramientas, procesos y elaboración del producto.

Ahora bien, para constituir una organización productiva, el proceso de mejoramiento continuo se debe iniciar con la dotación de conocimientos y habilidades del personal tanto en la parte técnica como en los aspectos humanísticos. También es necesario que exista calidad de vida en el trabajo para que las personas ejerzan todo su potencial creativo y obtengan la productividad personal requerida por la organización.

Capacitar a los empleados, aplicar nuevas tecnologías e innovaciones, es una manera eficiente y racional de mejorar la productividad. Aplicar un sistema de control de gestión indica que tan bien se están utilizando los insumos, uso eficiente de los procesos, capital humano, tecnología, maquinaria, energía, entre otros. El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.

Los indicadores de gestión son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados (**INTERNET**, 2008) ⁽¹⁾ Además, detectan las posibles desviaciones o logros que están ocurriendo en la organización siendo un medio para la toma de decisión a nivel gerencial. Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

La Administración Pública, en su aspecto más general, se encuentra conformada por una serie de organismos. Por un lado, existen los órganos centralizados, que son los poderes públicos nacionales, los Ministerios, los Institutos Autónomos, y por el otro, los entes descentralizados y regionales, como son los gobiernos estatales, poderes legislativos regionales y municipales, órganos contralores, entes municipales y otros organismos, los cuales realizan diversas funciones ejecutivas o legislativas, con el fin de satisfacer las necesidades de la población.

En ese orden de ideas, la historia pone en evidencia que en todos los países del mundo el Estado asume una serie de obligaciones, compromisos y disposiciones financieras que enfrenta a través de los distintos organismos e instituciones ya mencionadas. La forma de obtención de los ingresos, depende de las políticas fiscales y productivas que desarrolle cada país.

Al respecto, **Ruiz, D.** (2005)⁽²⁾, señala que la de los países, la administración pública descansa sobre una serie de recursos que provienen de los impuestos y de la explotación de recursos naturales por intermedio de las empresas del Estado, y otras formas de asociación. En ese sentido, la Administración Pública debe ser eficiente y eficaz, activando controles cada vez más estrictos para administrar los recursos.

Este pronunciamiento refleja la importancia de la eficiencia en la administración, y la transparencia en el manejo de los recursos públicos. La Contraloría del Estado Bolívar es un Ente Gubernamental que tiene como objetivo general: Ejercer la vigilancia, control y fiscalización de los gastos, ingresos, fondos y bienes de los organismos e instituciones estatales y demás entes sometidos a su control, a fin de garantizar la custodia, administración y conservación del patrimonio público, actualmente está formada por una (1) Dirección General y siete (7) direcciones funcionales, dos (2) de las cuales son áreas operativas que son la Dirección de Control de la Administración Centralizada y la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y otro Poder y están integradas cada una por la Sección de Auditoría y la Sección de Potestad Investigativa.

La visión de la Contraloría del Estado Bolívar es garantizar el control sobre el manejo de los fondos públicos haciendo observaciones y recomendaciones de manera oportuna y precisa en pro del correcto uso de los recursos, mediante control, fiscalización y evaluación constante; aprovechando de manera eficiente y efectiva los recursos humanos y materiales de que dispone.

En las Organizaciones para determinar la eficiencia y la eficacia, se deben seleccionar las variables más significativas del proceso, para definir los indicadores, que faciliten verificar que tan bien se están usando los recursos. Considerando que en los actuales momentos la Contraloría del Estado Bolívar no cuenta con indicadores que le ayuden a evaluar que tan efectiva esta siendo en su gestión, para tomar las acciones preventivas y correctivas en cualquiera desviación detectada, se hace necesario el desarrolló del presente trabajo de Investigación para responder al siguiente planteamiento problemático: La Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder, requieren indicadores de gestión que permita evaluar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y materiales para determinar que tan efectiva esta siendo la gestión.

Este estudio es importante porque coadyuva a conocer de manera oportuna, con una evaluación permanente a corto plazo si se mantiene las tendencias positivas en la gestión de la organización; y también que las desviaciones de lo planificado sean atendidos lo más rápido posible para que sean corregidas.

El estudio de este trabajo fue una investigación no experimental de tipo aplicada, ya que con los resultados obtenidos en el estudio previo se propone un modelo que permitirá evaluar la gestión para la Sección de Auditoría de la Contraloría del Estado Bolívar.

1 OBJETIVOS

Con el desarrollo del presente trabajo se pretende lograr los siguientes objetivos.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo para evaluar la gestión en la Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 Analizar las referencias bibliográficas con relación a modelos que influyan en el mejoramiento de la gestión en las organizaciones de servicios.
- 2 Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Sección de Auditoría, mediante la matriz FODA.
- 3 Diseñar los indicadores e índices que intervienen en las actividades desarrolladas en la Sección de Auditoría con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- 4 Aplicar el ciclo de productividad para identificar las posibles causas que originan la desviación de la gestión de la Sección de Auditoría.
- 5 Formular una propuesta que permita el mejoramiento en el área de estudio.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se indican las secciones referidas a la revisión de la literatura, las bases teóricas, marco institucional y las preguntas de investigación.

1 REVISIÓN DE LITERATURA

GARCÍA, M. (2006)⁽³⁾. Realizó una investigación titulada: “Modelo para Evaluar la Gestión de Información Científica – tecnológica en las Organizaciones del Territorio Villaclareño, del Centro de Información y Gestión Tecnológica CITMA VC, en busca de elevar la gestión científico-tecnológica de la empresa a través del conjunto de indicadores de información en la toma de decisiones tácticas y estratégicas.

IZQUIERDO, H. (2008)⁽⁴⁾. Desarrollo un Diseño de un Modelo de Gestión para Evaluar el Comportamiento del Desarrollo endógeno como una Aproximación al Ámbito Regional o Local. El objetivo es proveer a las organizaciones locales o regionales de un sistema de toma de decisiones en tiempo real y mejorar las prácticas de calidad y excelencia en la gestión pública, presentado en el II Congreso Nacional, I Internacional en Gestión Pública y Planificación Estratégica, Valencia, Estado Carabobo, Venezuela.

ACKOFF, PORTER Y STEINER (1999)⁽⁵⁾, incidieron en la interpretación y desarrollo del llamado modelo estratégico corporativo, el cual plantea que el ejercicio planificativo se centra en los supuestos que la organización constituye una corporación en intenso intercambio con su ambiente o entorno, donde participan actores o

competidores con capacidad de desequilibrar o potenciar las estrategias basadas en las fortalezas y debilidades que estas puedan tener en un medio complejo y dinámico.

De los estudios citados anteriormente, se puede señalar que presentan similitud con respecto a este trabajo, en cuanto todos buscan es mejorar la gestión para facilitar la toma de decisión, sin embargo ninguno plantea la utilización del enfoque del ciclo de la productividad para evaluar la gestión de un departamento para una organización estatal, lo que hace diferente este trabajo con respectos a los demás.

2 BASES TEÓRICAS

2.1 LA PRODUCTIVIDAD

La productividad como un proceso que identifica y relaciona todas las actividades requeridas para obtener objetivos de productividad.

Según **CARBALLAL, E.** (2006)⁽⁶⁾. La productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar productos que son requeridos (que se adecuan al uso) y a la vez el grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir el valor agregado.

La productividad como herramienta competitiva, implica la mejora del proceso productivo, la mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados (insumos) y la cantidad de bienes y servicios producidos. **INTERNET** (2008)⁽⁷⁾.

La medición de la productividad = unidades producidas / insumos empleados

También puede ser: unidades producidas/horas de mano de obra usadas

2.2 MATRIZ FODA

Según **GLAGOVSKY, H.** (2001)⁽⁸⁾, El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, facilitando de esta manera obtener un diagnóstico preciso que ayude en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados; el término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.3 MODELO DEL PROCESO DE PRODUCTIVIDAD

De acuerdo a **PORRAS** (2002)⁽⁹⁾, un modelo de productividad no sólo define la implementación de la misión, entrada – salida y medición, sino considera los siguientes términos (Ver figura 1).

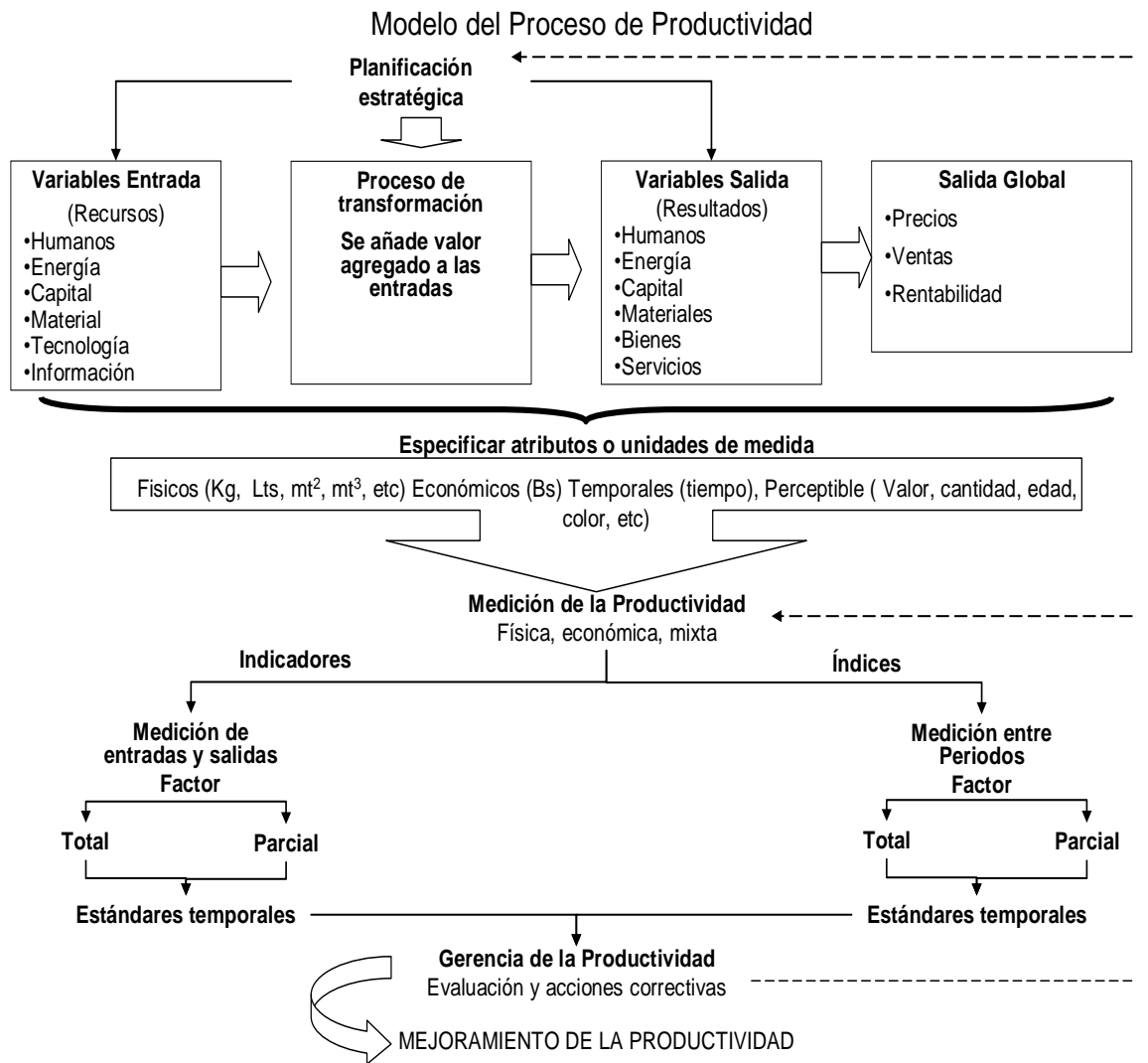


Figura 1: Modelo del Proceso de Productividad
Fuente: Gerencia de Productividad y Competitividad Empresarial, PORRAS (2002)

Planificación Estratégica: Corresponde a la fase de establecer la misión, visión, objetivos y metas organizacionales enmarcadas, dentro de la correspondiente planificación en el tiempo, determinando estrategias a largo plazo en función de los factores intra o extra organizacionales que afectan los recursos, procesos de transformación y los resultados esperados del sistema.

VARIABLES DE ENTRADA O RECURSOS: Cualquiera de las variables, insumos, elementos, factores o recursos requeridos por el proceso de transformación. Estos recursos deben ser expresados con un atributo o unidad de medida.

Atributo: Es una unidad de medida o característica de una variable. Un atributo podría ser; Kgs. Horas-Hombre, Horas-Máquina, Kw.-H, m³, m², Metro lineal, Litros, etc.

Proceso de Transformación: Es la transformación de la forma (materiales y otros) en bienes producidos o servicios prestados. En esta fase se le añade valor a los recursos o insumos (proceso de manufactura, ensamble, entrenamiento, procesamiento, etc.).

VARIABLES DE SALIDA (RESULTADOS): Cualquiera de las variables de entrada (recursos) que son el resultado del proceso de transformación.

Medición de la Productividad: Consiste en seleccionar las variables de entrada y/o salida más significativas y pertinentes. Cada variable debe ser expresada con un atributo. Debe medirse el comportamiento estático y dinámico.

Indicadores e Índices de Productividad: Es medir el comportamiento de las relaciones de productividad de forma estática, es decir, en un momento o punto específico, lo cual genera **indicadores**; o medir la forma dinámica, es decir, comparando dos puntos en el tiempo, lo cual genera **índices**.

Indicadores e Índices de Factor Parcial o Total: Permite generar relaciones de productividad que incluyan parcialmente algunos elementos componentes de una variable, dando cabida a mediciones de factor parcial de la productividad o al considerar todos los elementos de una variable estarían en un proceso de medición del factor total de la productividad.

Estándares Temporales: En procesos de mediciones estáticas y/o dinámicas se generan "estándares". Estos valores son temporales, ya que cada mejora de los indicadores de productividad lo convierte en el nuevo "estándar" a superar en tiempos posteriores.

Gerencia de la Productividad: Esta fase debe efectuar la toma de las decisiones gerenciales, que de manera ordenada, sistémica y planificada logre mantener las tendencias positivas en la productividad, y las desviaciones de lo planificado sean atendidas lo más pronto posible para ser corregidas.

2.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto y organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Criterio para establecer indicadores de Gestión: Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo) **INTERNET** (2004)⁽¹⁰⁾.

En este sentido, un sistema de gestión de la calidad proporciona el marco de referencia para la mejora continua con el objeto incrementar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas, generando confianza en la organización de su capacidad de proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

2.4.1 Principales características de los indicadores de gestión

Las características de los indicadores de gestión describen sus ventajas y utilidades, tal como se listan a continuación:

Apoyan y facilitan los procesos de toma de decisiones.

Controlan la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.

Racionalizan el uso de la información.

Proporcionan una base para la adopción de normas, patrones efectivos y útiles para la organización.

Establecen un fundamento para la planificación y la prospección de la organización.

Proporcionan una base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.

Establecen un fundamento para la comprensión de la evolución, situación actual y futura de la organización.

Propician la participación de las personas en la gestión de la organización.

2.4.2 Tipos de indicadores de gestión

A continuación se presentan diferentes tipos de Indicadores de Gestión:

Puntuales, Acumulados, De Control, De Alarma, De Planeación, De Eficiencia, De Eficacia, Temporales, Permanentes, Estratégicos, Tácticos, Operativos.

2.4.3 Niveles de Referencia de un Indicador

Como se señaló al comenzar, el acto de medir se realiza a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador. Esa desviación es la que realmente se transforma en el reto a resolver. Más aun, un mismo valor de un indicador puede señalar varios tipos de problemas si se compara contra diversos niveles de referencia.

Existen diversos niveles de referencia: Histórico; Estándar; Teórico; Requerimiento de usuarios; Competencia; Consideración política; Técnicas de consenso; Planificado.

Nivel Histórico: Se determina a partir del análisis que se haga de la serie de tiempo de un indicador, da la manera de cómo ha variado en el tiempo. Con esa información y aplicando las técnicas de análisis y proyección adecuadas, se puede proyectar y calcular un valor esperado para el periodo que se gerencia bajo la premisa de que nada cambiara. El valor histórico es clave para presupuestos y programas sobre bases realistas y para ilustrar el logro en la evolución de los resultados.

El valor histórico señala la variación de los resultados de la unidad de análisis, su capacidad real, actual y probada. Informa acerca de si el proceso esta, o ha estado, controlado o no, según la disposición de sus valores. Como tal, cada resultado muestra la manera como se han combinado en un periodo determinado los factores externos e internos. Los factores controlables y los no controlables, los circunstanciales, los permanentes, etc.

El valor histórico dice que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable, aunque dependiendo del grado de control, algunos valores pueden estar indicando capacidades del sistema, si se eliminasen las llamadas causas especiales.

El estándar: Se calcula utilizando las técnicas de estudio de métodos y de medición del trabajo. En general, el estándar señala el potencial de un sistema determinado, vale decir, unos equipos, insumos y mano de obra dada, con unos métodos de trabajo dados en unas instalaciones dadas, etc. Representa el mejor valor del Status Quo. En tal sentido, representa el valor logvable si se hacen “bien” las tareas.

El estándar no dice el comportamiento del sistema en el tiempo, no dice mucho acerca de la incidencia de factores externos en coyunturas, o, sencillamente, del comportamiento ante la incidencia de factores o situaciones extraordinarias.

El estándar es un nivel de preferencia insustituible y siempre debe tratar de construirse; pero el estándar no se calcula una sola vez, sino que hay que mantenerlo actualizado, con los diversos cambios de orden tecnológico, o de materias primas, o avances en las curvas de aprendizaje de los operarios o por mejoras de los métodos y sistemas.

Con el uso de los estándares de Ingeniería Industrial como niveles de referencia deben evitarse dos fuentes de errores muy comunes: la primera se refiere a concebir que la responsabilidad del cumplimiento de los estándares es, fundamentalmente, de los operarios. La segunda es asumir el estándar como un hecho y no como una meta a superar.

Nivel Teórico: También llamado de diseño, se utiliza fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de maquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales, fallas esperadas.

El nivel teórico de referencia es un dato que da el fabricante del equipo, es un dato de diseño. Da la máxima capacidad del sistema con una maquinaria y equipos determinados, cuya operación solo puede ser superada si se mejora, modifica, innova o se sustituye la tecnología dura del mismo.

Su incumplimiento se refiere a causas múltiples asociadas a los sistemas, normas, métodos, recursos humanos, materiales, etc., con que se operan dichos equipos, es decir, asignables a la gerencia de la empresa.

Nivel de Requerimientos de los Usuarios: ¿Qué pasaría si en un negocio de comida rápida, el tiempo promedio histórico de la atención al cliente es 30 minutos y el estudio de métodos da un estándar de 25 minutos, la tecnología permitida para hacerlo en 20 minutos, pero el 80% de los usuarios se quejan de excesiva lentitud, después de los 15 minutos de espera?.

Frente a una situación como esa no hay mayores alternativas, si se quiere seguir en el negocio, se debe plantear no solo los sistemas y métodos internos, por muy idóneos que se consideren, sino incluso la tecnología que se posea para alcanzar un tiempo de atención al cliente de 15 minutos. Este ejemplo ilustra como los niveles de referencia pautados por los requerimientos de los usuarios son ineludibles.

Nivel de la competencia: Para abordar el uso de niveles de referencia provenientes de la competencia, se dividen en dos grupos: aquellos que se refieren al producto final (calidad, entrega, premios) y a aquellos que se refieren al proceso (rendimientos de insumos, productividad total y parcial, costos, tiempos de procesamientos, reinversiones, inventarios, etc.).

Nivel de consideración política: Con frecuencia, se establecen valores de referencia por razones de prestigio, por compromisos de seguridad o por ganarse a la comunidad circundante de una planta.

A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario. Los niveles de referencia provenientes de una consideración política sana y competitiva, generalmente expresan nuevos retos, problemas a ser creados. No hay una sola forma de estimarlos, se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.

Técnicas de Consenso: Cuando no se cuenta con sistemas de información que den cuenta de los valores históricos de un indicador, ni se cuenta con estudios de Ingeniería Industrial para sacar valores estándar; o de mercadeo para obtener requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener los niveles de referencia es acudiendo a la experiencia acumulada del grupo involucrado.

Nivel planificado: Se han visto diversos niveles de referencia con métodos de cálculo específico, los cuales tienen utilidad para establecer responsabilidades por la mejora a diferentes niveles, o para tipificar las causas particulares. También se han mencionado en sentido inverso a lo que se pudiera llamar la pirámide de los niveles de referencia para los indicadores de gestión, comenzando en la base con el histórico y concluyendo en la cúspide con la referencia política. Entre cada nivel habrá mayores o menores desviaciones a ser gerenciadas a través de un plan de acciones específicas, por ello entre cada nivel tendrán niveles de referencia planificados, que no son otra cosa que los niveles meta que se pueden y se deben alcanzar en el futuro inmediato.

2.4.4 Responsabilidad

La responsabilidad se refiere a la necesidad de especificar y clarificar a quien o quienes le corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas. En general, las siguientes correspondencias entre desviaciones y niveles de responsabilidad para las decisiones.

2.4.5 Puntos de Lectura e Instrumentos

¿Cómo se obtiene y conforman los datos?, ¿En qué sitio se hacen las observaciones?, ¿Con qué instrumentos se harán las medidas?, ¿Quién hace las lecturas?, ¿Cuál es el procedimiento de obtención de la muestra?.

Las respuestas de estas preguntas permiten establecer con claridad, la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas que se hagan. En el caso de procesos físicos, se debe garantizar la calidad de los sensores utilizados; en el

caso de procedimientos administrativos es muy importante valorar la idoneidad de la encuesta o la hoja de ruta, así como la claridad del procedimiento, a fin de garantizar la idoneidad del dato obtenido.

2.4.6 Periodicidad

¿Cada cuánto tiempo se hace una lectura? ¿Cómo se presentan los datos, lecturas puntuales, promedios diarios, promedios semanales o mensuales? Así como determinar el punto de lectura y la manera de obtenerlo, no menos importante es ¿Cuándo hacer la medición? La respuesta a esta pregunta debe estar en correspondencia con la naturaleza del proceso que se quiere medir, a fin de evitar distorsiones ocasionadas por factores cíclicos no discriminados.

2.4.7 Sistemas de Información y Toma de Decisiones

Es el que debe garantizar que los datos obtenidos de las lecturas se presenten adecuadamente al momento de la toma de decisiones. De allí que el sistema de procesamiento debe ser lo suficientemente ágil y rápido para asegurar el feedback a cada nivel de la organización. Vale decir que en cada nivel debe organizarse la información de la mejor manera para tomar decisiones. En esa, y solo esa, la información que debe suministrar el sistema, pero haciéndolo de una manera ágil y oportuna.

2.4.8 Ventajas de Contar con Indicadores de Gestión

La ventaja fundamental del uso de indicadores de gestión es la reducción drástica de la incertidumbre y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Otras ventajas relativas al disponer de indicadores de gestión, se mencionan a continuación:

Motiva a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.

Estimula y promueve el trabajo en equipo.

Contribuye al desarrollo y crecimiento tanto personal como de equipo dentro de la organización.

Genera un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

Impulsa la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

Determina qué también están logrando los objetivos y metas propuestas al disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio.

Identifica oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.

Identifica fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.

Prioriza las actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Establece prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.

Establece una gerencia basada en datos y hechos.

Evalúa y visualiza periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades de negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.

Reorienta políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

2.4.9 Los Indicadores en la Administración Pública

El desempeño financiero permite que los resultados del programa de gasto estén en línea con las previsiones del presupuesto; asimismo, permite analizar si los asuntos financieros se están gestionando de acuerdo con los principios y controles de la gestión financiera y la normativa.

El desempeño de la congruencia tiene que ver con la implantación de programas que estén en sintonía con leyes, autoridades, políticas, regulaciones, estándares de conducta aceptados y relevantes. En este sentido, el control de las instituciones del sector público es una tarea mucho más difícil y controvertida que en el ámbito privado, debido, que la evaluación funciona mejor cuando existe menos complejidad sobre qué se está midiendo y por qué. Los gobiernos se rigen por el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de modo que no pueden ser fácilmente valorados en beneficios económicos.

Los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía. Finalmente, dada la estructura y características específicas de la función pública, los indicadores de gestión se demuestran como útiles para motivar a los funcionarios e incentivarlos según sus resultados alcanzados. Se consigue de esta forma que su entorno sea cambiante y que se les involucre en diferentes proyectos de mejora, novedosos respecto a su gestión administrativa habitual. Se trata, pues, de un instrumento básico para la gestión pública, prueba de ellos es la amplia aceptación con que cuenta a nivel internacional.

Evaluar la gestión de una institución pública exige el desarrollo de un conjunto de indicadores que comprenda las diferentes dimensiones de la misma. Dichas dimensiones se encuentran caracterizadas por los atributos que se desarrollan en las siguientes líneas y cuya principal característica es el hecho de ser medibles.

Economía: En este ámbito, los criterios de medición, supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones con respecto a aspectos

tan importantes como el conocimiento real de las necesidades que deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se pretende adquirir.

Eficacia: la eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

Eficiencia: El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados en relación con los recursos empleados a tal efecto.

Efectividad: La efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada, razón por la que a estos indicadores se les denomina también indicadores de impacto. El valor, efectivo o potencialmente creado, no puede medirse exclusivamente a los productos, ya que éstos en general carecen de una significación propia, sino en relación con los resultados e impactos que generan.

Equidad: La equidad se mide en función de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la media del país. Desde esta perspectiva, el principio de equidad busca garantizar la igualdad en la posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos.

Sostenibilidad: El concepto se refiere a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo. No es suficiente que los objetivos de un programa se consigan, sino que es indispensable que sus beneficios se prolonguen y se mantengan, a pesar de los cambios técnicos o del entorno que se puedan producir.

Una vez conocidas las dimensiones, el indicador se puede atribuir a una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir con pertinencia. La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones. Otra característica deseable es la objetividad; es decir, los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos. A su vez, el indicador debe ser preciso, en el sentido de que su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad en cuanto a que su obtención tiene un coste aceptable, es decir, que el coste de la obtención sea superado por los beneficios que reporta la información extraída, y es fácil de calcular e interpretar.

El contenido de los indicadores puede agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas. Los indicadores pueden ser de varios tipos, entre los que se nombran a continuación:

Indicadores de entrada o insumo: son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación de la economía de gestión y de la eficiencia en la gestión de programas y servicios públicos.

Los indicadores de resultados: son los que permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa. Su determinación exige un análisis detallado de éste y conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades y objetivos a lograr. A diferencia de las organizaciones orientadas al beneficio, resulta complicado encontrar una medida única de logros y realizaciones de las entidades públicas puesto que sus metas son más difíciles de concretar.

Los indicadores de impacto: son aquellos que representan la contribución o impacto social de una institución, departamento, programa o servicio público, en términos no monetarios. Se conocen también como indicadores de eficiencia social, ya que miden logros en el cumplimiento de los objetivos públicos, así como la percepción que tienen los ciudadanos de las mejoras de su calidad de vida, tras la implantación de un determinado programa.

Los indicadores presupuestarios y contables: partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de parámetros que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.

Los indicadores sociales: son instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias. Pueden ir referidos a los usuarios de los servicios y contribuyentes, como creación de puestos de trabajos, becas otorgadas a los estudiantes, o a los trabajadores, como la duración de la jornada semanal, rotación, despidos, temperatura del despacho, ayudas a los estudios del personal, etc.

2.5 CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD

INTERNET (2005)⁽¹¹⁾, Este ciclo consta de cuatro etapas que son: medición de la productividad, Gerencia de la productividad o evaluación de la productividad, planeación de la productividad y mejoramiento de la productividad y análisis de los resultados. (Ver figura 2).

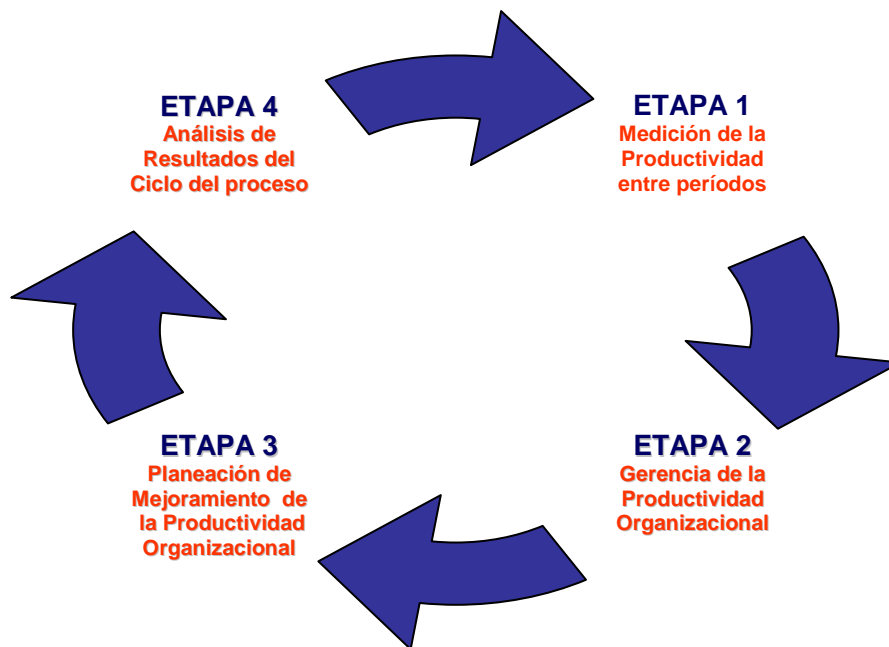


Figura 2: Ciclo de la Productividad

Fuente: <http://ingenieriametodos.blogspot.com/2008/07/ciclo-de-la-productividad.html>

Etapa 1: Medición de la Productividad entre Períodos (Resultado): El comportamiento cuantitativo de las relaciones de productividad, indicadores e índices.

Para realizar esta etapa del ciclo de productividad se recomienda utilizar la tabla 1, donde se establecen:

Las **relaciones de productividad** las cuales están dadas en función de las variables que se manejan como insumos y productos terminados (Entradas – Salidas).

P₁(base) Es el indicador de productividad correspondiente al período base.

P₂(def) Es el indicador correspondiente al período 2, en caso de relaciones de productividad económicas, este indicador para su cuantificación debe ser deflactado con respecto al período anterior, es decir no se considera la inflación.

P₂/P₁ Índice de productividad entre indicadores del período 2 y el período 1.

% La magnitud del cambio porcentual de la productividad **P₂/P₁**.

MEJOR PERIODO, Se selecciona el mejor período en función del sentido positivo o negativo del cambio de la productividad.

P₃(def) Es el indicador correspondiente al período 3 en caso de relaciones de productividad económicas, este indicador para su cuantificación debe ser deflactado con respecto al período anterior, es decir no se considera la inflación

P₃/P_(mejor) Índice de productividad entre indicadores del período 3 y el período base mejor anterior

% CAMBIO La magnitud del cambio porcentual de la productividad **P₃/P_(mejor)**

MEJOR PERIODO Se selecciona el mejor período en función del sentido positivo o negativo del cambio de la productividad.

Tabla 1: Etapa 1. Medición de la Productividad

RELACIONES DE PRODUCTIVIDAD	INDICADOR		ÍNDICE	%	MEJOR PERIODO	INDICADOR		% CAMBIO	MEJOR PERIODO
	P1(base)	P2(def)	P2/P1			P3(def)	P3/P(mejor)		
Análisis Numérico									

Fuente: Figura 2

Etapa 2: La Gerencia de la Productividad Organizacional: Se evalúan los cambios de productividad ocurridos, para los cuales se podrán utilizar como instrumentos o técnicas de evaluación: Técnicas de Participación, tales como Grupo Nominal, Delphi, Círculos de Calidad, etc., Diagramas de Pareto, Gráficos de Control, Histogramas entre otros.

Resultado: Identificación y jerarquización de las causas más probables de los cambios de productividad ocurridos entre períodos para cada relación.

Etapa 3: Planeación del Mejoramiento de la Productividad

Resultado: Generación de planes estratégicos de mejoramiento de la productividad organizacional para cada causa más probable e importante, según su incidencia en la eficiencia y efectividad empresarial.

Planificación y control de la implementación de cada plan estratégico de mejoramiento, en función del tiempo estimado de ejecución y las actividades componentes de cada plan de acción. Método de planeación, entre otros: PERT – CPM, Diagrama de Gantt.

Etapa 4: Análisis de resultados, cuantificando logros del proceso de productividad.

Resultados: Retroalimentación a la gerencia de la productividad organizacional para la toma de los correctivos necesarios.

Estas Etapas se detallan la figura 3.

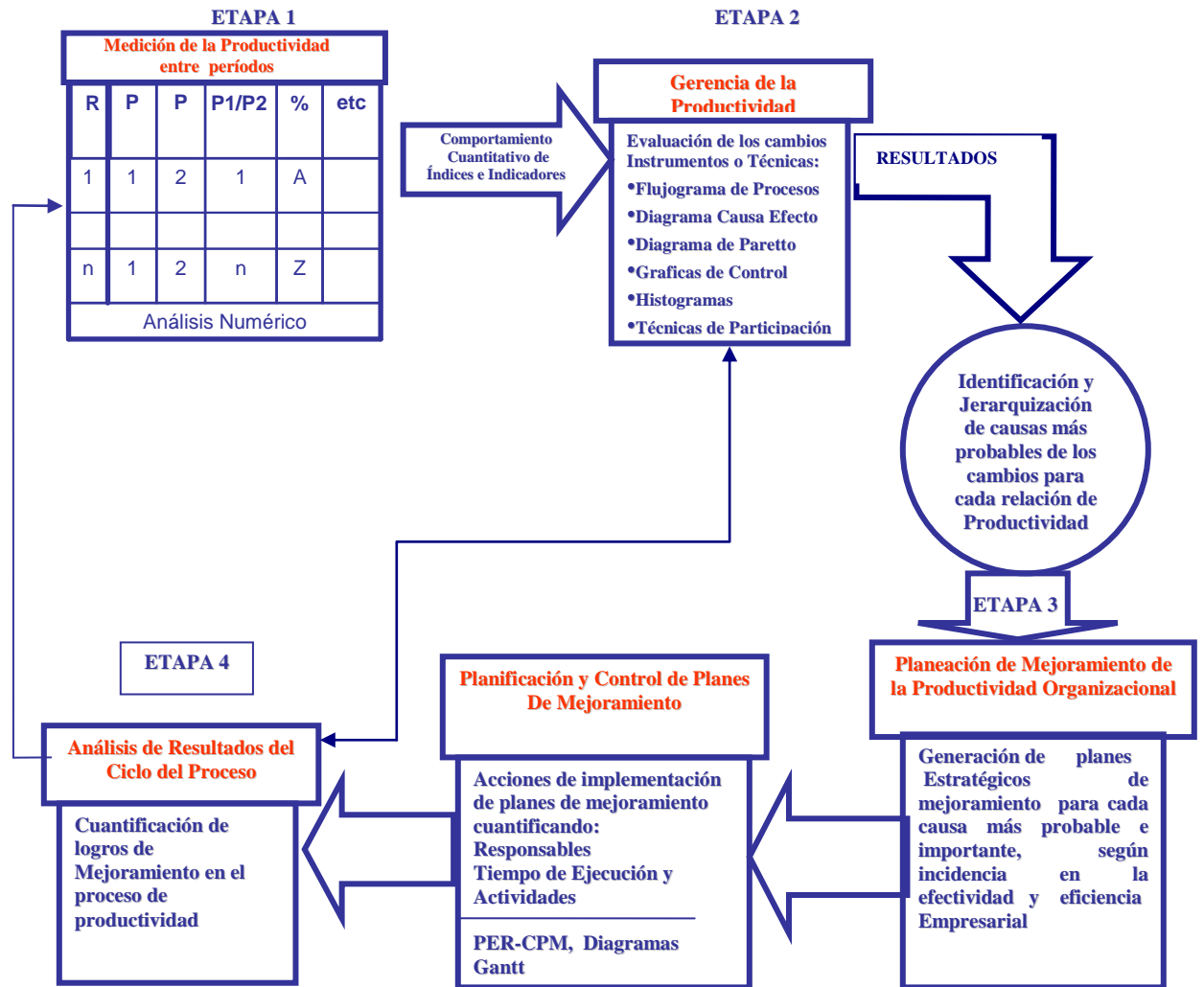


Figura 3: Etapas del Ciclo de la Productividad
 Fuente: Figura 2

3 MARCO INSTITUCIONAL

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Contraloría del Estado Bolívar (CEB), fue constituida el 05 de Noviembre del año 1974. Fue creada con base constitucional para preservar los dineros y bienes públicos, cuyo control lo ejerce fundamentalmente a través del recurso de evaluación técnica en aquellos órganos y entidades sujetas a la Ley de Contraloría General de la República, la cual tuvo su última reforma el 17 de diciembre de 2001, según Gaceta Oficial N° 37.347.

La actividad de la Contraloría del Estado Bolívar se rige por una Ley Orgánica que dicta el Consejo Legislativo del Estado Bolívar. En ese sentido, la última Ley Orgánica de la Contraloría del Estado Bolívar fue promulgada en fecha 14 de Noviembre del año 2003, publicada en Gaceta Extraordinaria N° 268.

El objetivo de la Contraloría del Estado Bolívar, se encuentra establecido en el Artículo 2 de dicha Ley, de la siguiente manera: “Corresponde a la Contraloría del Estado, el control, la vigilancia, y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos del Estado, así como de las operaciones relativas a los mismos. Para ello, orientará sus actuaciones en la realización de auditorías e inspecciones y cualquier tipo de revisión fiscal cumplidas en los organismos y entidades sujetas a control”.

Organizacionalmente, la Contraloría del Estado Bolívar está representada por el Contralor del Estado, cuya designación estará a cargo del Consejo Legislativo del Estado, previo concurso público. El Contralor del Estado, durará 4 años en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelegido o reelegida por un período igual. (Artículo 9)

Las funciones del Contralor del Estado Bolívar son las siguientes:

- Velar por el estricto cumplimiento de la Ley y las demás leyes relacionadas.

- Dictar normas reglamentarias sobre la estructura, organización, competencia y funcionamiento de las direcciones y demás dependencias de la Contraloría.
- Dictar el estatuto del personal de la Contraloría del Estado.
- Nombrar, renovar y destituir el personal conforme a normativa.
- Ejercer la administración de personal y potestad jerárquica, así como la administración y posesión de los bienes propiedad del Estado.
- La administración de los bienes del Estado propiedad de la Contraloría General del Estado.
- Dirigir la actuación de la Contraloría.
- Presentar en la oportunidad legal, el Proyecto de Presupuesto de Gasto de la Contraloría General del Estado ante el Ejecutivo Regional.
- Las demás atribuciones que le señalen la Constitución y leyes de la República, la Constitución del Estado Bolívar y demás leyes de carácter regional vinculadas a la materia de esta Ley.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

MANUAL DE NORMA Y PROCEDIMIENTO CEB (2007)⁽¹²⁾. Estructuralmente la Contraloría del Estado Bolívar está conformada por: Un Contralor, una Dirección General, la Dirección de Servicios Jurídico, la Dirección de Recurso Humano, la Unidad de Auditoría Interna, la Dirección de Administración, la Dirección de Desarrollo Técnico, La Dirección de Determinación de Responsabilidades, La Dirección de Control de la

Administración Centralizada y la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder, y las demás oficinas, divisiones y secciones que conforman el organigrama. (Ver figura 4).

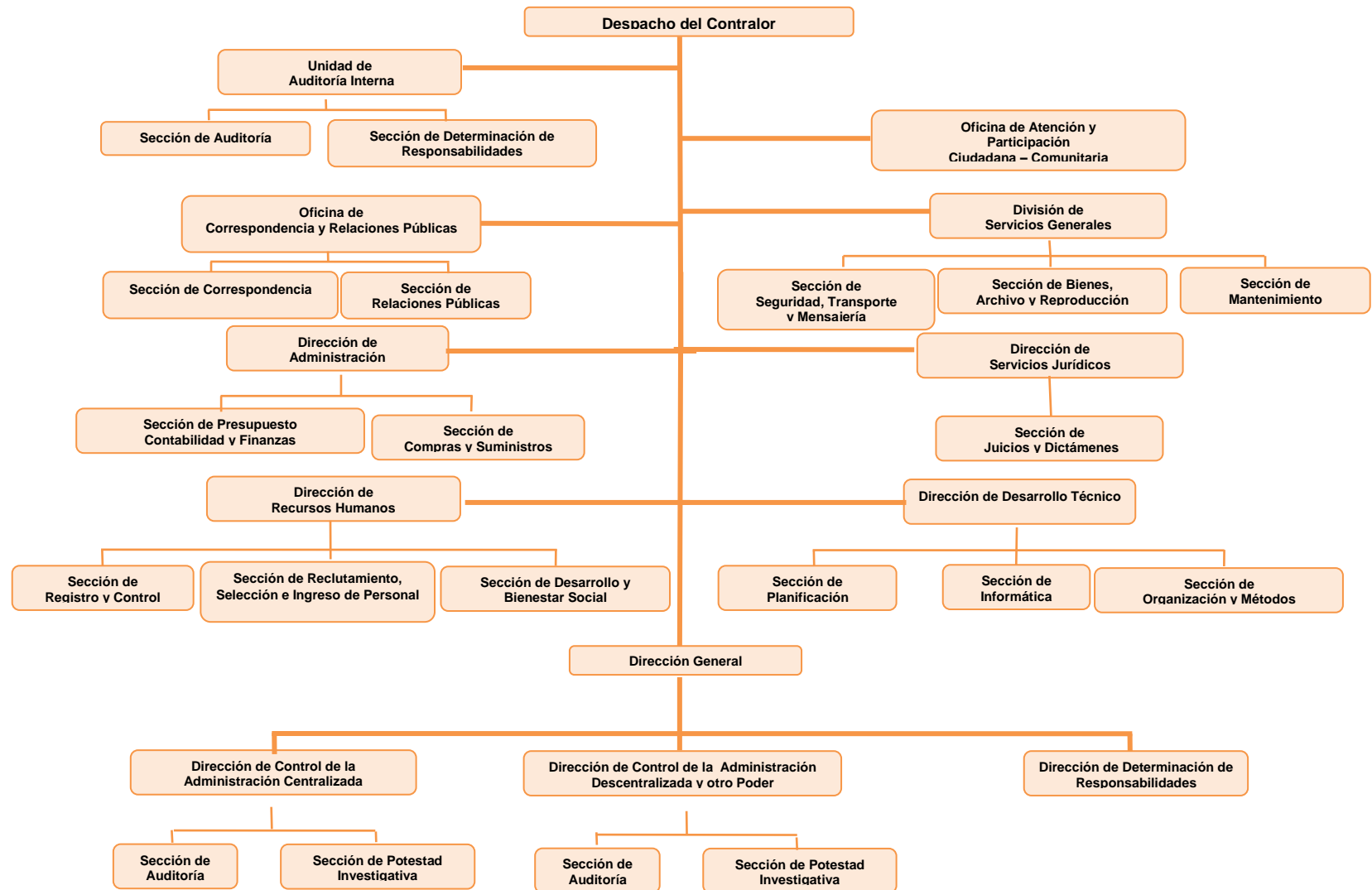


Figura 4: Organigrama de la Contraloría del Estado Bolívar
Fuente: Manual de Norma y Procedimiento CEB.

4 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se exponen las preguntas de investigación que fueron respondidas con la investigación propuesta.

¿Cuáles son la causa que inciden en el cumplimiento del plan estratégico de la organización?

¿De qué manera se puede mejorar la eficiencia en la Sección de Auditoría?

¿Cómo se puede motivar al trabajador para mejorar su productividad?

¿Cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Sección de Auditoría?

¿Con qué recurso humano, materiales y equipos tecnológicos cuenta la Sección de Auditoría?

5 SISTEMA DE VARIABLE

Al referirse a la variable **Balestrini, M.** (2006), la define como: “Una variable es un aspecto o dimensión o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía”. (p.113)⁽¹³⁾. Al respecto se presentan las definiciones conceptuales y operacionales de las variables que se consideraron en esta investigación:

1. Indicadores de gestión.
2. Estandarización de actividades de auditorías.
3. Medición de la productividad.
4. Gerencia de la productividad organizacional.
5. Planeamiento de mejoramiento de productividad organizacional.

6. Análisis de resultados del ciclo del proceso.

5.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Las variables que fueron objeto de análisis en este estudio; y que contribuyeron a diseñar el Modelo para Evaluar la Gestión en la Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar, fueron definidas previamente en la sección 2.3, 2.4 y 2.5, A continuación se presentan las definiciones conceptuales y operacionales de las variables siguientes:

5.1.1 Indicadores de Gestión

Definición Conceptual: Para el propósito de esta investigación la variable “Indicadores de Gestión” fue definida como las relaciones de las variables significativas que intervienen en el proceso de la Sección de Auditoría y va a permitir la evaluación continua de la gestión y así determinar los niveles de eficiencia en cada procedimiento.

Definición Operacional: Para efecto del presente estudio la variable “Indicadores de Gestión” es medida mediante: 1) Formulación de indicadores de gestión de la Sección de Auditoría.

5.1.2 Estandarización de Actividades de Auditorías

Definición Conceptual: Para el propósito de esta investigación la variable “Estandarización de actividades de auditorías” fue definida como el valor de referencia que va a permitir observar las desviaciones en el estudio realizado.

Definición Operacional: Para efecto del presente estudio la variable “Estandarización de actividades de auditorías” es medida mediante: 1) Determinación del tiempo de ejecución de la auditoría; 2) Jornada laboral de la Institución y 3) Días laborables.

5.1.3 Medición de la Productividad

Definición Conceptual: Para el propósito de esta investigación la variable “Medición de la Productividad” fue definida como evaluación cuantitativa de las relaciones de productividad, los indicadores e índices, entre períodos.

Definición Operacional: Para efecto del presente estudio la variable “Medición de la Productividad” es medida mediante: 1) Misión, Visión y Objetivos de la organización; 2) Identificación de las variables de entrada-salida del proceso de productividad de la Sección de Auditoría y 3) Resultados de los indicadores e índices.

5.1.4 Gerencia de la Productividad Organizacional

Definición Conceptual: Para el propósito de esta investigación la variable “Gerencia de la Productividad Organizacional” fue definida como la evaluación de los cambios de productividad ocurridos, identificándose y jerarquizándose las probables causas de los cambios entre los períodos para cada relación estudiada.

Definición Operacional: Para efecto del presente estudio la variable “Gerencia de la Productividad Organizacional” es medida mediante: 1) Niveles de Control; 2) Causas probables y 3) Jerarquización de las probables Causas.

5.1.5 Planeamiento de Mejoramiento de Productividad Organizacional

Definición Conceptual: Para el propósito de esta investigación la variable “Planeamiento de mejoramiento de productividad Organizacional” fue definida como las acciones de mejoramientos para cada causa más probables, según su incidencia en la eficiencia y efectividad, mediante la generación de planes estratégicos.

Definición Operacional: Para efecto del presente estudio la variable “Planeamiento de mejoramiento de productividad Organizacional” se evalúa mediante: 1) Elaboración Planes Estratégicos.

5.1.6 Análisis de Resultados del Ciclo del Proceso

Definición Conceptual: Para el propósito de esta investigación la variable “Análisis de resultados del Ciclo del Proceso” fue definida como la cuantificación de los logros de mejoramiento del proceso en la Sección de Auditora, en función de los planes estratégicos.

Definición Operacional: Para efecto del presente estudio la variable “Análisis de resultados del Ciclo del Proceso” es medida mediante: 1) Aplicación de los Planes Estratégicos.

5.2 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación se expone esquemáticamente, en el cuadro que se presenta, la operacionalización de las variables que serán evaluadas en el presente Trabajo (Ver tabla 2).

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

SISTEMA DE VARIABLE			
DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN REAL (DIMENSIÓN)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (INDICADORES)	INSTRUMENTO
CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD	1. Indicadores de Gestión	1) Formulación de indicadores de gestión de la Sección de Auditoría.	- Identificación de las actividades significativas de la Sección de Auditoría. - Elaboración de indicadores de gestión.
	2. Estandarización de Actividades de Auditorías	1) Determinación del tiempo de la ejecución de las auditorías. 2) Jornada laboral efectiva. 3 Días laborables.	- Aplicación de encuesta a auditores de la Sección de Auditoría. - Cálculo de las horas-hombre diario laborable. - Cálculo de los días efectivo trabajado de la Organización.
	3. Medición de la Productividad	1) Misión, Visión y Objetivos de la organización. 2) Identificación de las variables de entrada-salida del proceso de productividad de la Sección de Auditoría. 3) Resultados de los indicadores e índices.	- Elaboración del Modelo del Proceso de Productividad de la Sección de Auditoría. - Informe de Gestión 2007-2009 - Cálculo de los indicadores e índices de los períodos evaluados. - Aplicación de la tabla de análisis entre período. Fórmula Matemática. - Análisis de resultados.
	4. Gerencia de la Productividad Organizacional	1) Niveles de Control. 2) Causas Probables. 3) Jerarquización de la Probables Causas.	- Gráficos de Control. - Diagramas Causa Efecto (espina de pescado) - Técnica Nominal de Grupo.
	5. Planeamiento de Mejoramiento de Productividad Organizacional	1) Elaboración de Planes Estratégicos.	- Elaboración de Planes Estratégicos.
	6. Análisis de Resultados del Ciclo del Proceso	1) Aplicación de los Planes Estratégicos.	- Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 3

DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presentan los aspectos relacionados al tipo de estudio realizado para el desarrollo de este proyecto; en tal sentido se indica la caracterización de la muestra, los instrumentos de recolección de información y el procedimiento utilizado para el diseño de un modelo para evaluar la gestión en la Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar.

1 TIPO DE ESTUDIO

Este estudio se desarrolló bajo la modalidad de una investigación no experimental del tipo aplicada. Según **NARVÁEZ, R.** (2001) señala a la investigación aplicada como:

“La investigación aplicada puede implicar diseño, elaboración, desarrollo y/o implementación de un sistema, un modelo, un método, un procedimiento, una estrategia, una destreza, un instrumento o una herramienta”.⁽¹⁴⁾

De lo citado anteriormente el estudio realizado es una investigación aplicada, pues permitió a través de una herramienta de recolección de datos conocer la situación actual para posteriormente diseñar un modelo para evaluar la gestión en la Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar.

2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población se refiere al conjunto de elementos con determinadas características que se plantea estudiar. De acuerdo con el criterio de **HERNÁNDEZ Y OTROS** (2006) es: **“El conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.”** (p.239)⁽¹⁵⁾.

De acuerdo con el criterio de **Balestrini, M.** (2002). **“Estadísticamente hablando, por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes...”** (p. 137)⁽¹⁶⁾. La población de esta investigación, está representada por todos los funcionarios de la Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar y que en este caso son once (11).

A partir de la caracterización de la población en estudio, se seleccionó una muestra, tal como lo definen **HERNÁNDEZ y OTROS** (2006):

“La muestra, es esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (Pág. 255)⁽¹⁷⁾

De acuerdo con la definición citada y para efectos de esta investigación, una vez que se situó o ubicó el universo o población de estudio, se realizó la selección la muestra a través de métodos estadísticos. La muestra es sólo una parte de la población, es decir, un número específico de elementos seleccionados por métodos de cálculo muestral; sin embargo, cuando se aborda una población cuyo tamaño es pequeño, tal como ocurre con el presente estudio, se asume el criterio de Naghi, citado por **HERNÁNDEZ Y OTROS**, (2006) que sostiene que **“una población menor a cien personas no requiere proceso de muestreo”**... (p.89)⁽¹⁸⁾; por lo tanto para esta investigación la muestra coincide con la población y está determinada por los once (11) funcionarios.

3 INSTRUMENTOS

De acuerdo con **AVILÉS** (2003)⁽¹⁹⁾, la recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información.

Por otra parte **HERNÁNDEZ y OTROS** (2006) considera que para llevar a cabo la recolección de información ó datos, es necesario contar con un instrumento de medición, el cual debe ser desarrollado a partir de las siguientes recomendaciones:

“...a) seleccionar ó desarrollar un instrumento de medición. Este instrumento de medición debe ser válido y confiable. b) Aplicar este instrumentos de medición (medir las variables) y c) Preparar las mediciones obtenidas (codificación de datos) para que puedan analizarse correctamente”. (Pág. 280)⁽²⁰⁾

Según los autores, para llevar a cabo la recolección, codificación y análisis de datos e información es necesario seleccionar ó desarrollar un instrumento de medición, aplicarlo y preparar las mediciones obtenidas para su respectivo análisis a fin de dar respuesta a los objetivos planteados, en ese sentido los instrumentos utilizados son:

3.1 ENTREVISTA INFORMAL

Permitió conocer información de interés suministrado por los empleados pertenecientes a la dirección, a través de conversaciones e intercambios de ideas valiosas propias de las situaciones laborales.

3.2 RED INTERNET, BIBLIOTECAS Y OTRAS FUENTES

Toda la información descriptiva acerca de cada una de las variables de investigación, sustentando el desarrollo de la misma, fueron determinadas por referencias bibliográficas consultadas en Internet, bibliotecas y otras fuentes.

3.3 SOFTWARE

Para el desarrollo y análisis de los datos recolectados se utilizó Microsoft Excel, así como también Microsoft Word y Power Point para la transcripción y presentación de los resultados obtenidos.

4 PROCEDIMIENTO

Cumpliendo con los objetivos que se establecieron en el diseño de un modelo para evaluar la gestión en la Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar, se hizo necesario desarrollar una secuencia de actividades entre las que están:

- 1 Investigación de referencias bibliográficas con relación a modelos para evaluar la gestión que influyan en el mejoramiento de las organizaciones de servicios.
- 2 Realización de un diagnóstico de la situación actual de la Sección de Auditoría, mediante la matriz FODA.
- 3 Diseño de los indicadores e índices significativos que intervienen en las actividades desarrolladas en la Sección de Auditoría con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- 4 Aplicación de las etapas del ciclo de productividad para identificar las posibles causas que originan la desviación de la gestión de la Sección de Auditoría.
- 5 Formulación de estrategias que permita el mejoramiento en el área de estudio.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos producto de la investigación realizada.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA Y OTRO PODER

1.1 MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la unidad, a continuación se señala la misión “Ejercer a través de una gestión permanente de Control Posterior, la fiscalización y evaluación de la correcta utilización de los fondos públicos del Estado”.

1.2 VISIÓN

La visión es el camino al cual se dirige a largo plazo y sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, ahora bien se indica la visión “Garantizar el control sobre el manejo de los fondos públicos haciendo observaciones y recomendaciones de manera oportuna y precisa en pro del correcto uso de los recursos, mediante control, fiscalización y evaluación constante, utilizando de manera eficiente y efectiva los recursos humanos y materiales de que dispone la Dirección”.

1.3 OBJETIVO GENERAL

“Controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes públicos de los entes descentralizados, así como, de las operaciones relativas a los mismos, orientadas a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier otro tipo de actuaciones fiscales en los organismos y entes sujetos a control”.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Control, vigilancia y fiscalización a través de auditorías administrativas, presupuestaria y de gestión.
- Control, vigilancia y fiscalización a través de auditorías técnicas de obras, bienes y servicios contratados por los entes sujetos a control.
- Efectuar vigilancia y seguimiento de los inventarios de bienes muebles e inmuebles, que adquieren o desincorporan los entes sujetos a control.
- Efectuar de manera constante y recurrente actividades de control perceptivo de las obras, bienes y servicios que se encuentran en estado de abandono, paralizados o en ejecución.
- Llevar el control y seguimiento de la gestión de los entes descentralizados.
- Vigilar que las obras, bienes y servicios se ejecuten o adquieran de acuerdo a lo establecido en las cláusulas del contrato y la normativa legal vigente.
- Velar por que los inventarios de bienes se mantengan actualizados, con sus respectivos movimientos.

- Señalar las observaciones que permitan que la obra se ejecute de acuerdo al presupuesto aprobado, en el tiempo previsto, según lo establecido en el documento de contrato.

1.5 ORGANIGRAMA DE LA SECCIÓN DE AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN

A continuación en la gráfica 5 se muestra el organigrama actual de la Sección de Auditoría.



Figura 5: Organigrama de la Sección de Auditoría de la Dirección
Fuente: Contraloría del Estado Bolívar

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE AUDITORÍA.

El diagnóstico de la situación actual de la Sección de Auditoría se efectuó mediante la herramienta de la matriz FODA, la cual permitió identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) de la Sección, esto se realizó por medio de las opiniones de los empleados que integran el Departamento tales como; coordinadores, auditores y asistentes, aplicando la técnica de tormenta de Ideas, luego se seleccionaron aquellas que representan mayor incidencia a la problemática.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS, LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA SECCIÓN DE AUDITORÍA

2.1.1 Fortalezas

F1. El nivel profesional y la mística de trabajo esta acorde con las actividades que se efectúan.

F2. Los funcionarios conocen y manejan los objetivos, visión y misión dentro del ámbito del control fiscal.

F3. El personal esta siempre disponible para acometer actividades imprevistas, solicitados por el ejecutivo, otros organismos y la comunidad.

F4. Las actividades realizadas son apegadas conforme lo establecen las leyes.

2.1.2 Debilidades

D1. Falta de capacitación y actualización técnica del personal en el área de Ingeniería.

D2. Insuficientes de mobiliarios y equipos tecnológicos actualizado para la ejecución de la actividades (escritorios, fotocopiadoras, instrumentos de ingeniería, software).

D3. Ausencia de evaluaciones periódicas al personal para sus respectivos ascensos o promoción.

D4. Carencias de incentivo laboral por parte del patrono a los empleados por la ejecución de las actividades.

D5. Insuficiencia de personal técnico para la ejecución de las auditorías planificadas en el ejercicio fiscal.

D6. Falta de indicadores de gestión en las actividades de control de los entes contratantes.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS, LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA SECCIÓN DE AUDITORÍA

2.2.1 Oportunidades

O1. Establecer convenios de cooperación y asesoría con la Contraloría General de la República y otras instituciones relacionadas con el Control Fiscal.

O2. Coordinar y planificar con los entes contratantes las actividades relacionadas con los recursos destinados a la inversión en infraestructura.

2.2.2 Amenazas

A1. Insuficiencia Presupuestaria.

A2. No poseer una edificación adecuada y segura para la actividad de control fiscal que disponga de todos los espacios funcionales.

A3. Falta de información sobre los resultados de las actividades efectuadas por la administración activa de manera oportuna para el respectivo control posterior dentro de los lapsos de garantía que estipula la ley.

A4. La falta de coordinación y seguimiento de las actividades de control efectuadas por la administración activa y las Contralorías Internas de los entes contratantes (Ejecutivo e Institutos).

2.3 MATRIZ FODA: FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS

Las estrategias producto del análisis de los factores internos y externos se indican en la tabla 3.

Tabla 3: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	<p>F1. El nivel profesional y la mística de trabajo esta acorde con las actividades que se efectúan.</p> <p>F2. Los funcionarios conocen y manejan los objetivos, visión y misión dentro del ámbito del control fiscal.</p> <p>F3. El personal esta siempre disponible para acometer actividades imprevistas, solicitados por el ejecutivo, otros organismos y la comunidad.</p> <p>F4. Las actividades realizadas son apegadas conforme lo establecen las leyes.</p>	<p>D1. Falta de capacitación y actualización técnica del personal en el área de Ingeniería.</p> <p>D2. Insuficientes de mobiliario y equipos tecnológicos actualizado para la ejecución de las actividades (escritorio, fotocopiadoras, instrumentos de ingeniería, software).</p> <p>D3. Ausencia de evaluaciones periódicas al personal para sus respectivos ascensos o promoción.</p> <p>D4. Carencias de incentivo laboral por parte del patrono a los empleados por la ejecución de las actividades.</p> <p>D5. Insuficiencia de personal técnico para la ejecución de las auditorías planificadas en el ejercicio fiscal.</p> <p>D6. Falta de indicadores de gestión en las actividades de control de los entes contratantes.</p>
	OPORTUNIDADES	FO
<p>O1. Establecer convenios de cooperación y asesoría con la Contraloría General de la República y otras instituciones relacionadas con el Control Fiscal.</p> <p>O2. Coordinar y planificar con los entes contratantes las actividades relacionadas con los recursos destinados a la inversión en infraestructura.</p>	<p>FO1. Ejecutar las actividades de control, oportuna y de calidad con altos niveles de efectividad y eficacia en la prestación del servicio.</p> <p>FO2. Garantizar la aplicación de acciones conforme lo establecido en las leyes.</p>	<p>DO1. Programa de mesa de trabajo en materia laboral con instituciones del mismo ramo, con la finalidad de intercambiar experiencia en la materia para fortalecer las actividades realizadas.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p>A1. Insuficiencia Presupuestaria.</p> <p>A2. No poseer una edificación adecuada y segura para la actividad de control fiscal que disponga de todos los espacios funcionales.</p> <p>A3. Falta de información sobre los resultados de las actividades efectuadas por la administración activa de manera oportuna para el respectivo control posterior dentro de los lapsos de garantía que estipula la ley.</p> <p>A4. La falta de coordinación y seguimiento de las actividades de control efectuadas por la administración activa y las Contralorías Internas de los entes contratantes (Ejecutivo e Institutos).</p>	<p>FA1. Considerar los factores que permitan el desarrollo de las actividades a base de montos reales competitivo en el mercado, tomando en cuenta en los presupuestos los índices inflacionarios históricos, para lograr un mejor resultado.</p> <p>FA2. Ejecutar un programa de seguimiento de las actividades de manera continúa para garantizar que la información llegue a su destino para así obtener repuesta de los resultados de las actividades realizada de forma eficiente.</p>	<p>DA1. Realizar un plan de capacitación al personal de forma continua acorde con las actividades desarrolladas.</p> <p>DA2. Otorgar mayor confianza en los integrantes del equipo, estableciendo reconocimiento por logros de las metas establecidas.</p> <p>DA3. Aplicación de evaluaciones continuas al personal para optar a un ascenso o promoción de cargo.</p> <p>DA4. Mejoras salarial acorde con el mercado laboral.</p> <p>DA5. Solicitud de recursos para la adquisición de una infraestructura física propia adecuada con mobiliario y equipo tecnológico actualizado optimo para la ejecución de las actividades encomendadas.</p> <p>DA6. Formulación de indicadores de gestión para la medición de las actividades ejecutadas.</p>

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detallan las estrategias identificadas en el análisis de la Matriz FODA:

FO1. Ejecutar las actividades de control, oportuna y de calidad con altos niveles de efectividad y eficacia en la prestación del servicio.

FO2. Garantizar la aplicación de acciones conforme lo establecido en las leyes.

DO1. Programa de mesa de trabajo en materia laboral con instituciones del mismo ramo, con la finalidad de intercambiar experiencia en la materia para fortalecer las actividades realizadas.

FA1. Considerar los factores que permitan el desarrollo de las actividades a base de montos reales competitivo en el mercado, tomando en cuenta en los presupuestos los índices inflacionarios históricos, para lograr un mejor resultado.

FA2. Ejecutar programa de seguimiento de las actividades de manera continúa para garantizar que la información llegue a su destino para así obtener repuesta de los resultados de las actividades realizada de forma eficiente

DA1. Realizar un plan de capacitación al personal de forma continua acorde con las actividades desarrolladas.

DA2. Otorgar mayor confianza en los integrantes del equipo, estableciendo reconocimiento por logros de las metas establecidas.

DA3. Aplicación de evaluaciones continuas al personal para optar a un ascenso o promoción de cargo.

DA4. Mejoras salarial acorde con el mercado laboral.

DA5. Solicitud de recursos para la adquisición de una infraestructura física propia adecuada con mobiliario y equipo tecnológico actualizado optimo para la ejecución de las actividades encomendadas.

DA6. Formulación de indicadores de gestión para la medición de las actividades ejecutadas.

2.4 ANÁLISIS DE LAS IDENTIFICACIÓN DE LAS FODA

De los resultados obtenidos se puede estimar que en la Sección de Auditoría existen una gran cantidad de factores que desmotivan el trabajo diario del personal y que están incidiendo directamente con el desarrollo y desempeño del mismo. Sin embargo, también se determinó que se cuenta con personal profesional preparado para desarrollar las actividades, lo cual seria de gran utilidad al momento de alcanzar los objetivos dentro de la organización de forma eficiente y eficaz, esto puede ser posible usarlo mediante la aplicación de estrategias que faciliten elevar la motivación de las personas que laboran en el Departamento; siempre y cuando se tomen de manera acertada las soluciones a dicho problema.

3 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES SIGNIFICATIVOS QUE INTERVIENEN EN LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA SECCIÓN DE AUDITORÍA

Efectividad de Auditorías Ejecutadas (EAE): Es la relación entre el número de auditorías ejecutadas y el número de auditorías programadas y va a permitir medir el cumplimiento del plan operativo de la Sección.

Efectividad de Auditorías Ejecutadas (EAE) = $\frac{\text{Números de Auditorías Ejecutadas (NAE)}}{\text{Números de Auditorías Programadas (NAP)}}$.

Horas Hombres por Auditoría Programada (HHAP): Permite determinar el tiempo promedio utilizado en la realización del trabajo dependiendo de la cantidad de auditorías programadas.

Horas Hombres por Auditoría Programada (HHAP): Horas Hombres Efectivas (HHE) / Número de Auditorías Programadas (NAP).

Auditorías por Auditor (AA): Mide la cantidad de trabajo que debe tener asignado cada auditor con respecto a las auditorías a programar y así determinar si la Sección requiere de más personal para cumplir con la planificación.

Auditorías por Auditor (AA): Número Auditorías Programadas (NAP) / Número de Auditores (NA).

Horas Hombres por Auditoría Ejecutada (HHAEE): Mide el promedio de horas empleada en la ejecución de una auditoría.

Horas Hombres por Auditoría Ejecutada (HHAEE) = Horas Hombres Efectivas (HHE) / Número de Auditorías Ejecutadas (NAE).

En la tabla 4 se representa un resumen de los indicadores antes descritos.

Tabla 4: Resumen de los indicadores

Indicadores	Expresión Matemática	Alcance
EAE	(NAE/NAP)	Mide el cumplimiento de las metas establecida en el Plan Operativo.
HHAP	HHE/NAP	Mide el tiempo estipulado para realizar una auditoría.
AA	NAP/NA	Determina si la Sección cuenta con el personal requerido para realizar las actividades.
HHAEE	HHE/NAE	Mide la cantidad de horas empleadas para la ejecución de una auditoría.

Fuente: Elaboración Propia

La creación de los indicadores antes mencionados son de gran importancia su utilización, porque va a permitir evaluar la Sección de Auditoría y determinar si la misma esta cumpliendo con las metas programadas.

4 ESTANDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA

Es de mencionar que en la Sección de Auditoría no se aplica ningún sistema para determinar el tiempo real de la ejecución de las actividades (estándares), que permita que las planificaciones se realicen de forma sincera y que arrojen valores confiables en cada período, y así tomar decisiones aceptables, no obstante en la investigación se realizaron siete (7) encuestas a los auditores de la Sección para determinar el tiempo aproximado requerido para la ejecución de las actividades. (Ver apéndice A).

De los resultados obtenidos en siete (7) encuestas realizadas se obtuvo un promedio de 80 días tal como se detalla en la tabla 5.

Tabla 5: Resultados de las encuestas para la ejecución de una Auditoría

Encuestas	Encuestas							Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	
Actividades								
Presentación de Credenciales.	1	1	1	1	1	1	1	1
Solicitud de documentos relacionado con las obras, bienes o servicios al Ente.	12	15	14	13	15	20	15	15
Revisión de documentos contentivo en los archivos de la CEB y Ente auditado.	25	24	25	25	20	24	25	24
Inspección Física a las obras o bienes.	2	3	2	2	3	3	2	2,42
Redacción y revisión del informe Preliminar.	15	20	15	10	10	15	20	15
Presentación de alegatos del informe.	10	10	10	10	10	10	10	10
Elaboración y revisión del informe definitivo.	12	12	14	12	14	12	14	12,85
Total								80,27

Fuente: Apéndice A

Una vez obtenido el promedio del tiempo requerido de las actividades para la ejecución de la auditoría, el tiempo calculado se gráfica en un cronograma, debido a que existen actividades que se pueden ejecutar en conjunto y así determinar el tiempo aproximado real que se requiere. (Ver tabla 6)

Tabla 6: Cronograma de actividades

Actividades	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presentación de Credenciales	■											
Solicitud de documentos relacionado con las obras, bienes o servicios al Ente	■	■	■									
Revisión de documentos contentivo en los archivos de la CEB y ente Auditado	■	■	■	■	■							
Inspección Física a las obras o bienes						■						
Redacción y revisión del informe Preliminar						■	■	■				
Presentación de alegatos del informe								■	■			
Elaboración y revisión del informe definitivo										■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

De los resultados obtenidos en el cronograma de actividades se desprende que el auditor requiere de doce (12) semana para la ejecución de una auditoría, equivalente aproximadamente a sesenta (60) días efectivo de trabajo, resultando un valor aproximado de 3,6 auditorias anuales, este último valor proviene del cálculo de los días laborales aproximado anual (245), menos los 23 días promedio de vacaciones, menos los 7 días de permiso remunerado anual, arrojando un total de 215 días efectivos trabajados. (Ver tabla 7)

Tabla 7: Estándares de auditoría

Horas Hombres Diarias laborables	7
Días promedio de Ejecución de auditoría	60
Horas Hombres por auditoria	420
Cantidad de Auditorías por Auditor anual	3,6

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 5

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA SECCIÓN DE AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA Y OTRO PODER DE LA CONTRALORIA DEL ESTADO BOLÍVAR

En el presente capítulo se presenta el modelo que va a permitir evaluar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y materiales de manera permanente en la Sección de Auditoría, para determinar que tan eficiente esta siendo la gestión.

1 MODELO DEL PROCESO DE PRODUCTIVIDAD EN LA SECCIÓN DE AUDITORÍA

La Sección de Auditoría debe considerar a través de una gestión permanente de Control Posterior, que el Estado le de la correcta utilización de los fondos públicos, haciendo observaciones y recomendaciones de manera oportuna y precisa en pro del correcto uso de los recursos, en la figura 6 se puede visualizar el proceso.

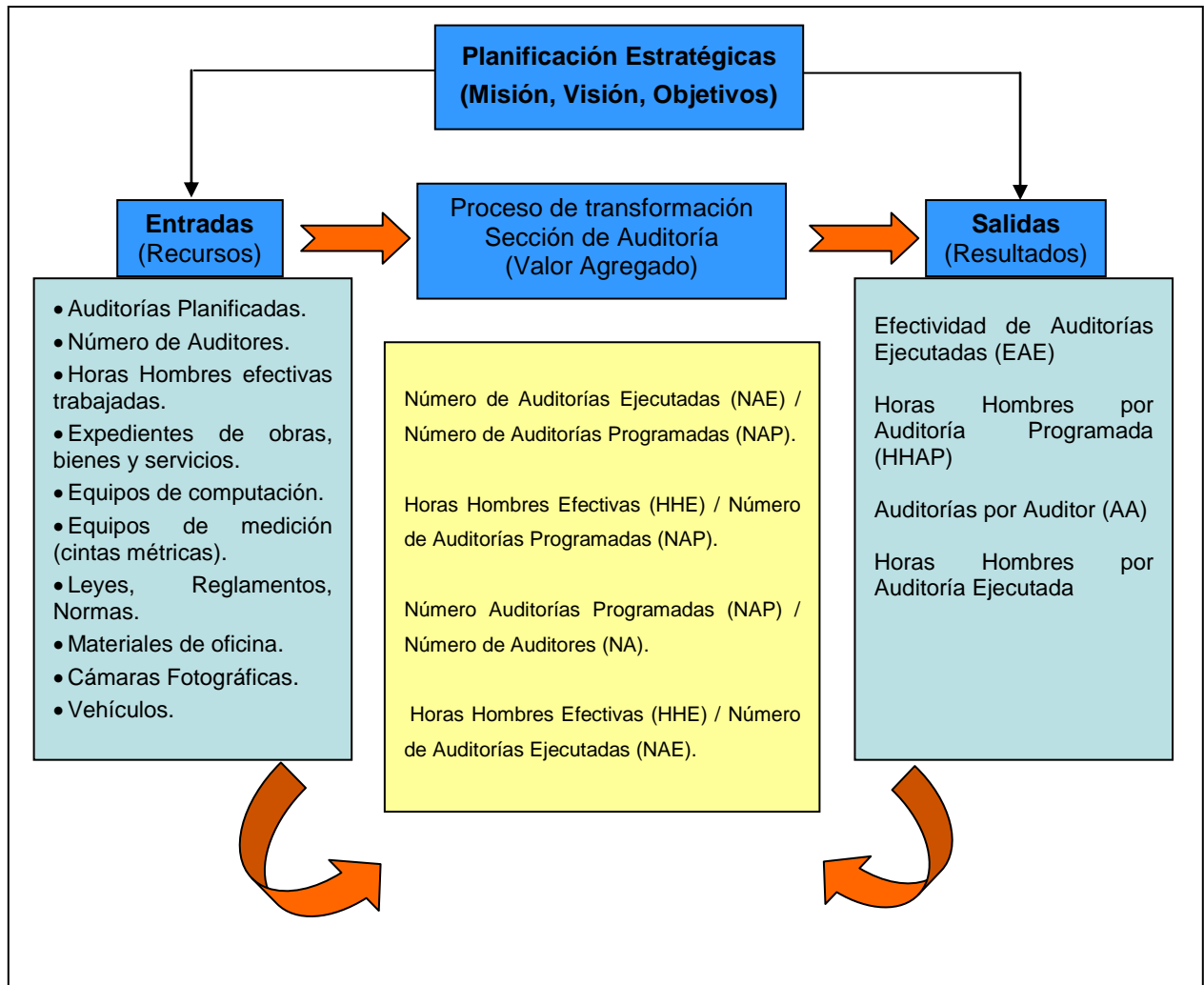


Figura 6: Modelo del Proceso de Productividad de la Sección de Auditoría
Fuente: Elaboración Propia

1.1 VARIABLES DE ENTRADAS

Auditorías Planificadas, Cantidad de Auditores que están asignado a la Sección de Auditoría, Horas Hombres, Expedientes de obras, bienes y servicios de las Auditorías Planificadas, Equipos de computación, Equipos de medición (cintas métricas), Leyes, Reglamentos, Normas, Materiales de oficina, Cámaras Fotográficas, Vehículos.

1.2 ATRIBUTOS

1.2.1 Perceptible: Efectividad de auditorías ejecutadas (%), Cantidad de auditorías auditadas.

1.2.2 Temporales: Horas hombres utilizadas por auditoría ejecutada.

1.3 PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Análisis administrativo, presupuestario y técnico del expediente en estudio, todo conforme lo estipulan las Leyes, Normas y Decretos, realizando observaciones y recomendaciones de manera oportuna y precisa en pro del correcto uso de los recursos del Estado.

1.4 INDICADORES

Número de Auditorías Ejecutadas (NAE) / Número de Auditorías Programadas (NAP).

Horas Hombres Efectivas (HHE) / Número de Auditorías Programadas (NAP).

Número Auditorías Programadas (NAP) / Número de Auditores (NA).

Horas Hombres Efectivas (HHE) / Número de Auditorías Ejecutadas (NAE).

1.5 VARIABLES DE SALIDAS

Efectividad de Auditorías Ejecutadas, Horas Hombres por Auditoría Programada, Auditorías por auditor y Horas Hombres por Auditoría Ejecutada.

2 APLICACIÓN DEL CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD A LA SECCIÓN DE AUDITORÍA

La aplicación de las cuatro etapas del ciclo de Productividad va a permitir evaluar la gestión de la Sección de Auditoría, ayudando a la alta gerencia a tomar decisiones y así realizar los correctivos necesarios en busca del mejoramiento del rendimiento en el Departamento.

2.1 CÁLCULO DE LOS INDICADORES E ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD

En la tabla 8 se reflejan los datos extraídos del informe de Gestión de los años 2007 – 2009 de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder (Ver anexo A) y la tabla 9 muestra los días y horas efectivas (Ver apéndice B), datos utilizados para realizar los cálculos de los indicadores e índices de productividad; los cuales se indican en las tablas 10, 11, 12 y 13 respectivamente.

Tabla 8: Resumen de la Gestión de la Sección de Auditoría años 2007 - 2009

AÑOS	En proceso del año anterior	Auditorias Programadas	Total Auditoria	Auditorias Ejecutadas	Auditorias en Proceso	Total sin Ejecutar
2007	7	29	36	9	6	21
2008	6	51	57	11	7	39
2009	7	21	28	6	19	3
2010	19	-----	-----	-----	-----	-----

Fuente: Anexo A.

Tabla 9: Relación de Personal y días efectivos años 2007 - 2010

AÑOS	Personal	Total Auditores	Días Efectivos Anual	Días de disfrute vacacional más permiso remunerado	Días Efectivos Trabajados	H/H Efectivas Diarias
2007	1 director. 7 auditores. 4 asistentes. 1 secretaria.	7	244	30	214	7
2008	1 director. 9 auditores. 4 asistentes. 1 secretaria.	9	246	30	216	7
2009	1 director. 11 auditores. 3 asistentes. 1 secretaria.	11	245	30	215	7
2010	1 director. 11 auditores. 3 asistentes. 1 secretaria.	11	246	30	216	7

Fuente: Apéndice B y Anexo A

Tabla 10: Efectividad de Auditorias Ejecutadas años 2007 - 2009

AÑOS	Auditorias programadas	Auditorias Ejecutadas	(NAE)/ (NAP)
2007	36	9	0,2500
2008	57	11	0,1929
2009	28	6	0,2143

Fuente: Tabla 8

Tabla 11: Horas Hombres por Auditoría Programada años 2007 - 2009

AÑOS	Auditorias programadas	Nº de Auditores	Días Efectivos Trabajados	H/H Efectivas Diarias	HHE	HHE/NAP
2007	36	7	214	7	10.486	291,28
2008	57	9	216	7	13.608	238,74
2009	28	11	215	7	16.555	591,25

Fuente: Tabla 8 y 9

Tabla 12: Auditorías por Auditor años 2007 - 2009

AÑOS	Auditorías programadas	Nº de Auditores	NAP/ NA
2007	36	7	5,14
2008	57	9	6,33
2009	28	11	2,55

Fuente: Tabla 8 y 9

Tabla 13: Horas Hombres por Auditoría Ejecutada años 2007 - 2009

AÑOS	Auditorías Ejecutadas	Días Efectivos Trabajados	H/H Efectivas Diarias	HHE	HHE/NAE
2007	9	214	7	10.486	1.165,11
2008	11	216	7	13.608	1.237,1
2009	6	215	7	16.555	2.759,17

Fuente: Tabla 9

2.2 MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

En esta etapa, se realizan mediciones de las entradas – salidas, para observar entre períodos el comportamiento de los recursos de las relaciones de productividad, el análisis que se presenta a continuación se basa en datos de los últimos tres (3) años de gestión del Departamento, y se presenta con la finalidad de establecer estándares temporales en busca del mejoramiento continuo en el mismo.

La tabla 14 presenta el análisis de los indicadores entre período, correspondiente a los años 2007 al 2009.

Tabla 14: Análisis de indicadores entre período

RELACIONES DE PRODUCTIVIDAD	INDICADOR		INDICE		MEJOR PERÍODO	INDICADOR		INDICE	% CAMBIO	MEJOR PERÍODO
	P1(base)	P2(def)	P2/P1	%		P3(def)	P3/P(mejor)			
Números de Auditorías Ejecutadas (NAE) / Números de Auditorías Programadas (NAP).	0,2500	0,1929	0,7717	22,83	P1	0,2143	0,8572	14,28	P1	
Horas Hombres Efectivas (HHE) / Números de Auditorías Programadas (NAP).	291,28	238,74	0,8196	18,04	P1	591,25	2,0298	102,98	P1	
Números Auditorías Programadas (NAP) / Números de Auditores (NA).	5,14	6,33	1,2315	23,15	P1	2,55	0,4961	50,39	P3	
Hora Hombres Efectivas (HHE) / Números de Auditorías Ejecutadas (NAE)	1.165,11	1.237,1	1,0617	6,17	P2	2.759,17	2,3681	136,81	P1	
Análisis Numérico										

Fuente: Tabla 10 a 13

Tomando en cuenta los valores referenciales calculados en el capítulo 4, punto 4, con respecto a los valores promedio para la ejecución de las actividades de Auditoría, se puede concluir que la primera relación de productividad en los tres periodos referente a: **Número de Auditorías Ejecutadas (NAE) / Número de Auditorías Programadas (NAP)**, tuvo el mejor comportamiento en el periodo 1, aunque fue un 75 por debajo de lo programado, el indicador fue mejor con relación al período 2 y 3, con una magnitud de cambio porcentual del 22,83% con respecto al periodo 2, y 14,28% con respecto al período 3.

Por otra parte la relación: **Horas Hombres Efectivas (HHE) / Número de Auditorías Programadas (NAP)**, se considera como mejor el período 1, debido a que su comportamiento se acerca más al estándar calculado en el capítulo 4, punto 4, relacionado con el tiempo de ejecución de una auditoría, lo cual permite que el valor sea más real al momento de alcanzar las metas planteadas.

En cuanto a la relación: **Número Auditorías Programadas (NAP) / Número de Auditores (NA)**, se escoge como mejor el período 3, porque haciendo la comparación

con el estándar establecido en el capítulo 4, punto 4, el valor de las auditorías programadas por auditor, es más razonable y cercano a la realidad, lo que facilita que las metas sean alcanzadas.

Y por ultimo la relación: **Horas Hombres Efectivas (HHE) / Número de Auditorías Ejecutadas (NAE)**, el mejor es el período 1, debido que se ejecutaron las auditorías con menor tiempo efectivo utilizados, aunque todavía el tiempo es mayor que el estándar calculado.

Es de observar que el primer período fue más efectivo que el segundo y el tercero, por cuanto las horas - hombres se han ido incrementando y las auditorías ejecutadas decayendo, por lo que se están ejecutando menos auditorías con la utilización de más horas – hombres.

2.3 GERENCIA DE LA PRODUCTIVIDAD

En esta etapa se evaluaron los cambios ocurridos en la productividad, se identifican y jerarquizan las probables causas de los cambios ocurridos entre los períodos para cada relación.

2.3.1 Gráficos del comportamiento de cada relación de Productividad

En los gráficos 1, 2, 3 y 4 se observan los indicadores de gestión obtenidos de las relaciones de productividad y su comportamiento durante los años 2007 al 2009 evaluados.

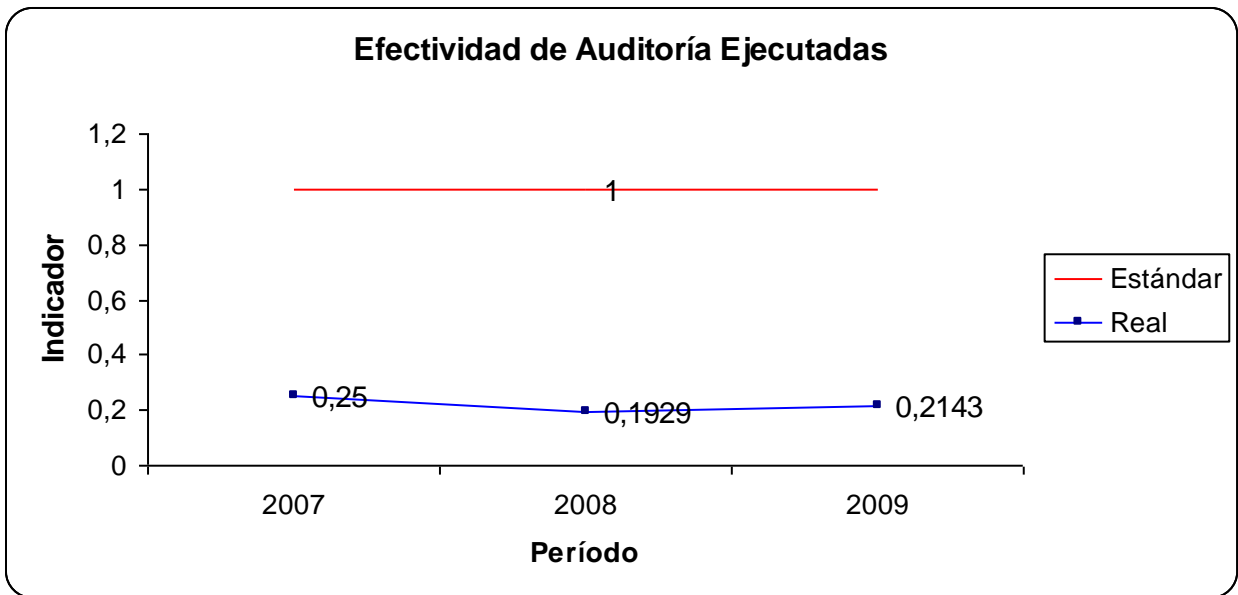


Gráfico 1: Número de Auditorías Ejecutadas / Número de Auditorías Programadas
Fuente: Tabla 10

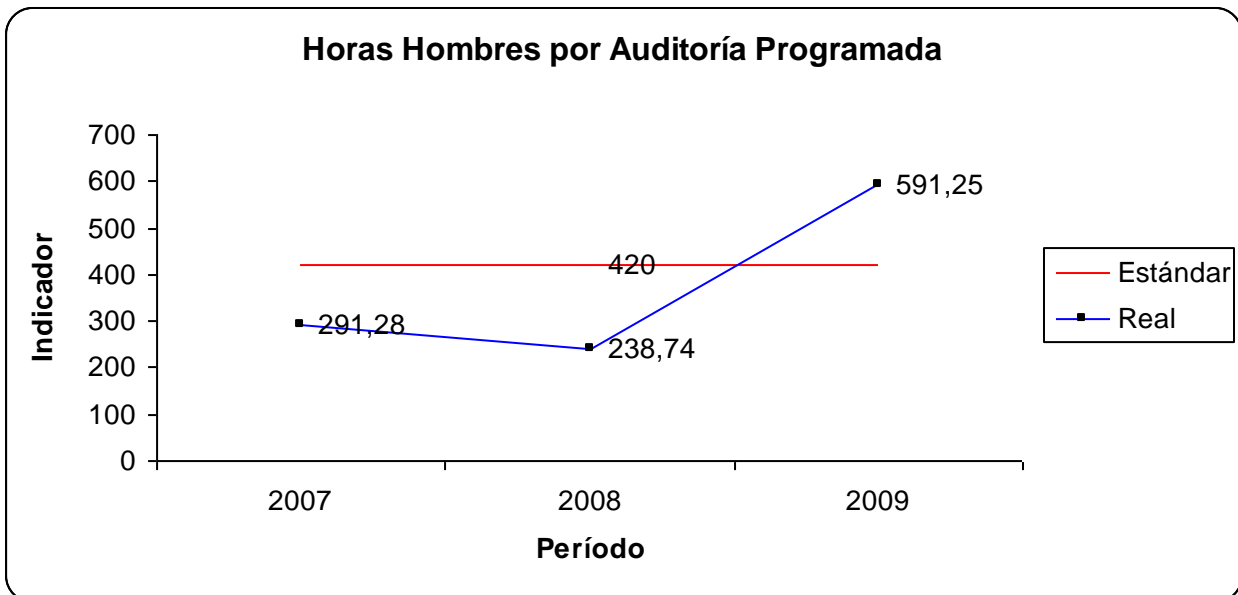


Gráfico 2: Horas Hombres Efectivas / Número de Auditorías Programadas
Fuente: Tabla 11

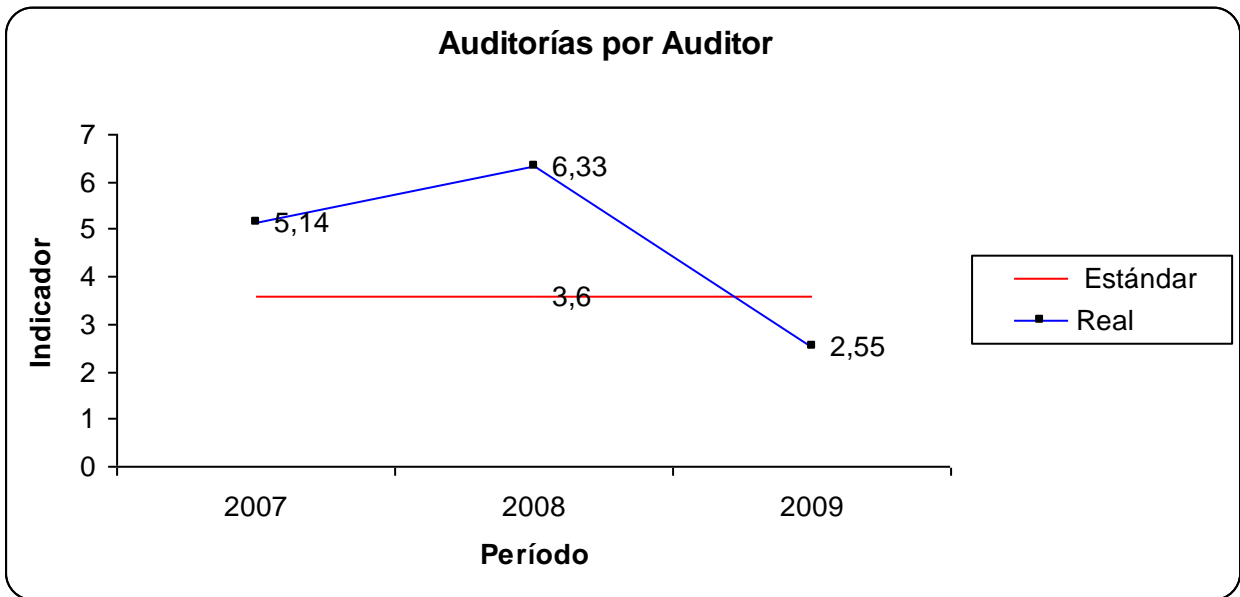


Gráfico 3: Número Auditorías Programadas / Número de Auditores
Fuente: Tabla 12

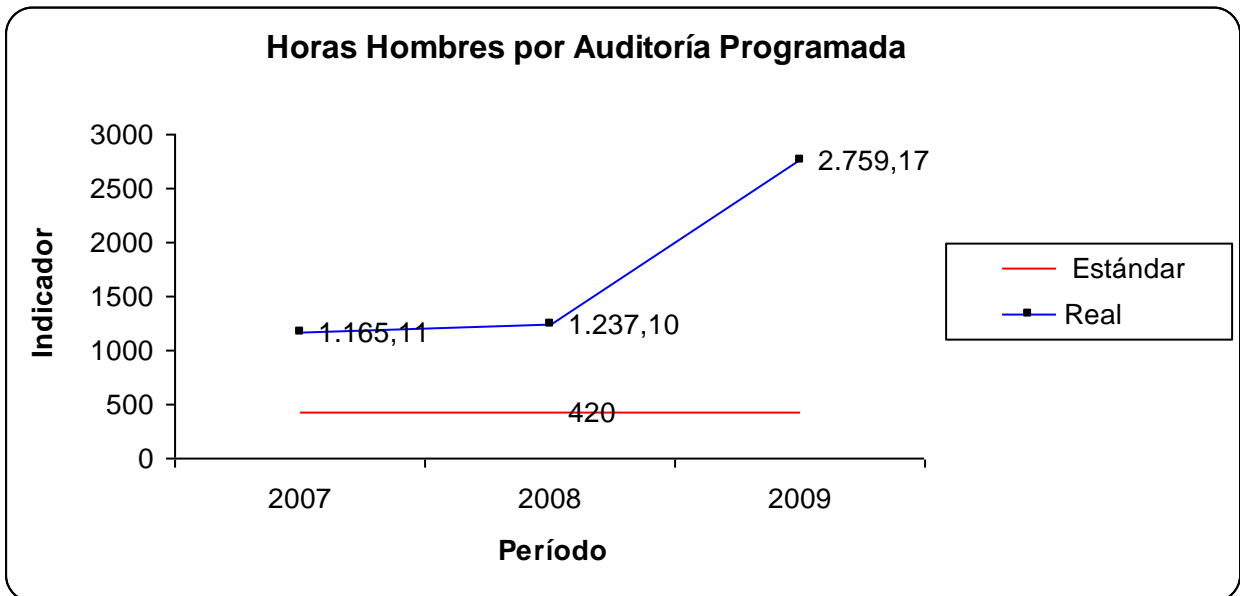


Gráfico 4: Horas Hombres Efectivas / Número de Auditorías Efectuadas
Fuente: Tabla 13

2.3.2 Identificación de las causas probables de los cambios

A continuación se procede a identificar las posibles causas generadoras del comportamiento de los indicadores que se obtuvieron en los gráficos 1, 2, 3 y 4 mediante un diagrama causa – efecto. (Ver figura 7)

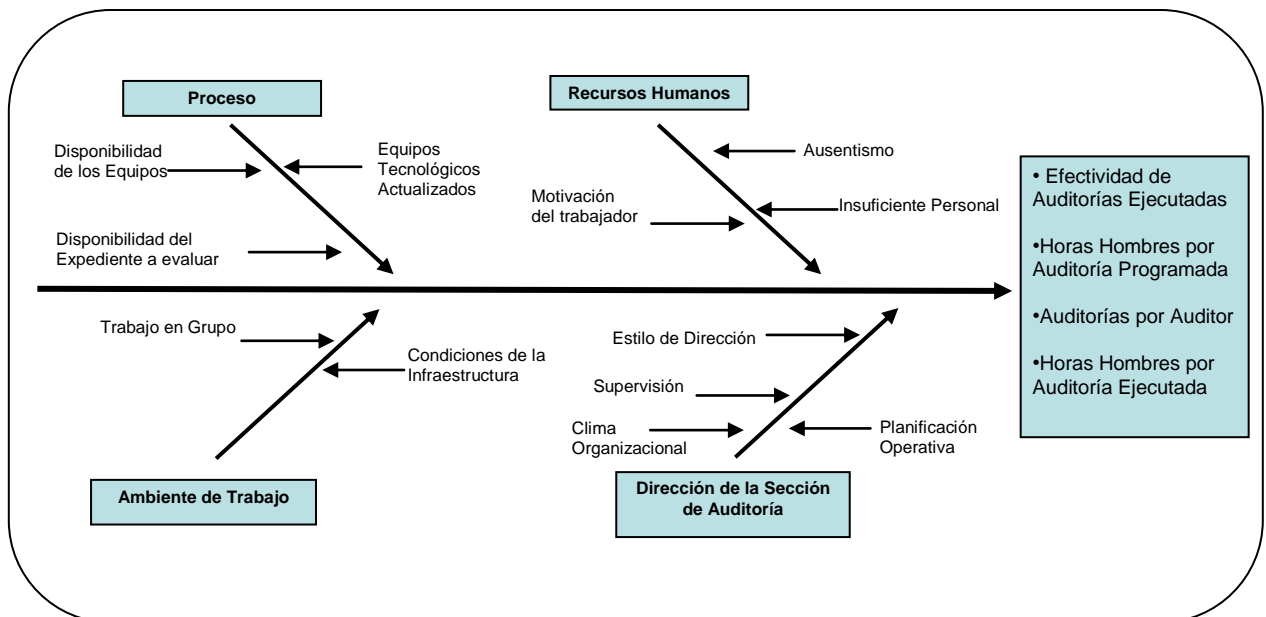


Figura 7: Causas – Efectos de la relaciones de Productividad
Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Jerarquización de las causas más probables que originaron el comportamiento de las relaciones de la gestión de la Sección de Auditoría

De las doce (12) causas posibles reflejada en el Diagrama Causa – Efecto, se escogieron las seis (6) causas más comunes, donde se le aplicó la Técnica de Grupo Nominal con ocho (8) auditores de la Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizadas y Otro Poder, ponderándose las causas más comunes que afecta la gestión de la Sección, del 1 al 10, siendo 10 la más alta y 1 la de menor peso, determinando que las más importante dentro las primeras seis (6) fueron

las siguientes: Planificación Operativa, Documentación del expediente a evaluar y Motivación del trabajador. (Ver Tabla 15)

Tabla 15: Técnica Nominal de Grupo

CAUSA MAS PROBABLE	Nº DE RESPUESTAS	VOTOS INDIVIDUALES POR PARTICIPANTE								VOTOS TOTALES
Planificación operativa	8	9	8	10	9	8	8	10	10	72
Clima organizacional	8	7	6	7	8	9	6	7	5	55
Condiciones de la infraestructura	8	8	7	7	6	8	5	4	8	53
Documentación del expediente	8	9	10	10	8	10	8	8	9	72
Insuficiente personal	8	6	7	5	8	5	4	6	4	45
Motivación del trabajador	8	10	9	10	9	9	9	8	9	73

Fuente: Elaboración propia

2.4 PLANEACIÓN DEL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

A continuación se presenta los planes estratégicos de mejoramiento para las tres (3) causas resultantes como principales en la jerarquización de las causas más probables que originaron el comportamiento de la gestión en la Sección de Auditoría, reflejada en la tabla 15.

En cuanto a la primera causa probable que es la Planificación Operativa, esta es efectuada actualmente sólo por el Director de la Sección de Auditoría, y para que tenga un buen resultado, se debe incorporar a todo el personal involucrado en la realización de las actividades, para así obtener mejores resultados en identificar los problemas y necesidades existente, discusión de las acciones y actividades que ayudarán a solucionar esos problemas, definición de los pasos a seguir, determinación de quiénes asumirán las distintas tareas necesarias para la ejecución del plan, implementación de las acciones, actividades, realizando el debido análisis y evaluación, para que las metas planteadas sean razonables y alcanzable, y así cumplir el 100% con el plan operativo.

En el caso de la Documentación del Expediente, el Director debe de asignar a un personal que se encargue del estudio previo a los expedientes de las auditorías que van a ser incluido en el plan operativo y así determinar si la documentación se

encuentra completa, o de lo contrario solicitar por adelantado los documentos faltantes, para que al momento de ser ejecutada la auditoria, el expediente cuente con toda la documentación y así el auditor no se extienda del lazo estipulado en el plan, por la ausencia de algún documento y de esta forma cumplir con el tiempo programado.

La ultima causa es la Motivación del Trabajador, en este caso se debe proveer ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado, creando las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en el trabajador, tomando en cuenta los factores higiénicos (políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral; y los factores motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Es importante darse cuenta que todos los seres humanos tienen necesidades las cuales hacen que se fijen metas y además es necesario encaminar las metas de los empleados con las de la institución, para que de esa forma los empleados se sienta motivados al realizar su trabajo, ya que la motivación es la condición por la cual los individuos dan su mejor esfuerzo para poder alcanzar esas metas.

La motivación es importante ya que ayuda a que los empleados realicen un buen desempeño en su trabajo, para realizar esto es necesario contar con un buen líder quien pueda motivar e influir de forma positiva en los demás para alcanzar sus objetivos. También hay que tener en cuenta que existen diferencias individuales, y estos factores que conforman o influyen en la motivación varían de una persona a otra.

Para mejorar la motivación del personal, se plantea algunas posibles soluciones:

1. Que halla más y mejor comunicación entre el jefe y los empleados.

2. Hacerle ver al personal que el trabajo que esta realizando es importante para él y la institución.
3. Dar incentivos no económicos por el reconocimiento de su trabajo, mediante felicitaciones al personal por su buen desempeño.
4. Que se reconozca trimestralmente el mejor empleado, tomando en cuenta la puntualidad, asistencias, logro y trabajo realizado.
5. Capacitación constante al personal.
6. Evaluación para la obtención de un ascenso.
7. Realizar estudio de sueldo y salario, que estén acorde con el nivel profesional de los trabajadores con respecto al mercado laboral.

Por otra parte se debe hacer una evaluación periódicamente al plan, de esa forma se puede observar si se está alcanzando el objetivo o si se van presentando desviaciones sobre las cuales se deben tomar nuevas decisiones y así efectuar los correctivos pertinente ante las cosas que están fallando o si en dado caso se ha logrado más de lo previsto, estas evaluación se realizan mediante los resultados arrojados por los indicadores de gestión propuesto y los estándares establecidos y la alta gerencia estará a cargo de su ejecución y promoción.

2.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CICLO DEL PROCESO DE MEDICIÓN, EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

Esta fase obliga a la recopilación pertinente de los resultados de la etapa de la Planeación del Mejoramiento de la Calidad, en función de los planes estrategicos desarrollados. Planes que responden al orden jerarquico establecido en la etapa de la Gerencia de la Productividad Organizacional.

En esta etapa del proceso se generan lineamientos de productividad que permiten evaluar, sustentar, modificar o cambiar los parámetros de medición determinados en la etapa de Medición de la Productividad entre períodos, referente a la validez de las relaciones de productividad utilizadas en el proceso. Igualmente provee

los suficientes elementos de juicio para decidir sobre la convalidación de la evaluación de los cambios cuantitativos de esas relaciones y los métodos utilizados en la etapa de la Gerencia de la Productividad Organizacional.

En ocasiones los cambios planteados generan tensiones con respecto al reajuste interno que hay que adelantar cuando iniciamos un proceso de mejoramiento continuo de la eficiencia y la efectividad organizacional.

Estas reacciones al cambio dependen de dos factores: El contenido del cambio y el proceso del cambio, es decir las reacciones de los empleados ante el cambio dependen de si los términos del intercambio estímulos-contribuciones se perciben favorablemente, desfavorablemente o como intrascendente.

Es importante manejar el proceso de cambio para lograr óptimos resultados y todos los miembros del equipo de trabajo deben asimilar y aceptar el por qué de las variaciones para asumirlas y llevarlas a cabo.

En este caso de estudio se evaluarán los resultados una vez aplicado el plan de mejoras propuesto, a fin de determinar el impacto de la aplicación de las estrategias descritas.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada, a continuación se presentan las conclusiones:

1. La estrategia de la Matriz FODA permitió identificar los factores internos y externos, que inciden en el desarrollo de las actividades, mediante la aplicación de tormenta de ideas a los empleados de la Sección de Auditoría para llevar a cabo el diagnóstico actual.
2. La aplicación del estudio conllevó a determinar que la Sección de Auditoría de la Dirección de Control de la Administración Descentralizada y Otro Poder de la Contraloría del Estado Bolívar no contaba con estándares de las actividades desarrollada por el Departamento que facilite la realización del plan operativo de forma sincera y eficiente, el cual mediante encuesta se logró calcular el tiempo requerido aproximado para la ejecución de las actividades de auditoría.
3. La no existencia de indicadores, permitió al estudio llevar a cabo el diseño de los mismos, relacionados con las actividades ejecutadas en el Departamento, que ayudarán a evaluar su desempeño.
4. La presentación y aplicación del modelo, facilitará la ejecución de la evaluación de la eficiencia y eficacia de manera permanente en la Sección de Auditoría.
5. La presente investigación determinó bajo rendimiento en la gestión, causado por ciertos factores, los más revelante resultaron los siguientes: la mala aplicación de métodos y herramienta para la realización de la planificación anual, falta de material al momento de ejecución de las actividades de

auditoría (Expediente incompleto) y por ultima la falta de motivación del trabajar, debido que el patrono no dispone de programas de formación permanente y sistemas de evaluación periódica para fines de reconocimientos y ascensos.

6. El análisis de los resultados del modelo permitirá determinar las desviaciones positiva y negativa, y las causas que lo originaron en busca del mejoramiento continuo en el Departamento.

RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos y de las conclusiones de la investigación realizada, se recomienda las siguientes acciones:

1. La dirección del Departamento debe velar por el cumplimiento del plan de mejoras propuesto, para garantizar que el éxito del modelo de medición de productividad, a objeto de afinar aún más las estrategias dirigidas a neutralizar y mejorar las causas.
2. Evaluar periódicamente y garantizar el mejoramiento continuo del desempeño del Departamento y por consecuencia de las actividades que allí se ejecutan.
3. Aplicar el modelo a las demás dependencias de la institución en busca de mejoras continuas para fortalecer a la misma.
4. Motivar e incentivar a los trabajadores para que desarrollen sus competencias en los roles y cargos que ocupan de forma eficiente y eficaz.
5. Implementar los indicadores de gestión en los diferentes departamentos de la institución, ya que le va a permitir evaluar, detectar y corregir las posibles desviaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) LEZAMA, C. (2008). **Indicadores de Gestión y Aplicaciones de Herramientas de Calidad.** Documento en línea disponible en: <http://WWW.monografia.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>
- 2) RUIZ, D. (2005). **La Actividad Financiera del Estado.** Documento en línea, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos26/actividad-financiera-estado/actividad-financiera-estado.shtml#actividad>
- 3) GARCÍA, M. (2006). **Modelo para Evaluar la Gestión de Información Científica – tecnológica en las Organizaciones del Territorio Villaclareño, del Centro de Información y Gestión Tecnológica CITMA VC.** Documento en línea, disponible en: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH38b3.dir/doc.pdf>.
- 4) IZQUIERDO, RODRÍGUEZ Y GASCÓN. (2008). **Diseño de un Modelo de Gestión para Evaluar el Comportamiento del Desarrollo endógeno como una Aproximación al Ámbito Regional o Local.** Documento en línea, disponible en: http://www.cvdgroup.org/UserFiles/Files/papers/paper_henry_izq.pdf.
- 5) ACKOFF, PORTER Y STEINER. (1999). **Interpretación y Desarrollo del Modelo Estratégico Corporativo.**
- 6) CABALLAL, E. (2006). **Productividad.** Documento en línea, disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos/

- 7) INTERNET. (2008). **La productividad como Herramienta Competitiva.** Documento en línea, disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/LaProductividadComoHerramientaCompetitiva>
- 8) GLAGOVSKY, H. (2001). **Esto es FODA.** . Documento en línea, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>
- 9) PORRAS, R. (2002). **Gerencia de la Productividad y la Competitividad Empresarial.** UNET. San Cristóbal - Venezuela.
- 10) INTERNET. (2004). **Indicadores de Gestión.** Documento en línea, disponible en: http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- 11) INTERNET (2008). **Ciclo de la Productividad.** Documento en línea, disponible en: <http://ingenieriametodos.blogspot.com/2008/07/ciclo-de-la-productividad.html>
- 12) CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLÍVAR. (2007). **Estructura Organizativa, MANUAL DE NORMA Y PROCEDIMIENTO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLÍVAR. 2007**
- 13) BALESTRINI, M. (2006) **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** Quinta Edición. Editorial Consultores Asociados. Caracas, Venezuela. Pág. 113
- 14) NARVÁEZ, R. (2001). **Material didáctico para uso de estudiantes de postgrado de la UNEXPO.** Puerto Ordaz. Venezuela. UNEXPO.
- 15) HERNÁNDEZ, R. Y OTROS. (2006) **Metodología de la Investigación.** 4ta Edición.; Editorial. McGraw-Hill. México. Pág. 239
- 16) BALESTRINI, M. (2006). Ob Cit. Pág. 137
- 17) HERNÁNDEZ, R. Y OTROS. (2006). Ob Cit. Pág. 255.

- 18) HERNÁNDEZ, R. Y OTROS. (2006). Ob Cit. Pág. 89.
- 19) AVILÉS, J. (2003). **Recolección de datos**, Documento en línea, disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>
- 20) HERNÁNDEZ, R. Y Otros. (2006). Ob Cit. Pág. 280.

APÉNDICE

APÉNDICE A
Encuesta



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

APÉNDICE A

**ENCUESTA PARA SER APLICADO A LOS AUDITORES DE LA SECCIÓN DE
AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN
DESCENTRALIZADA Y OTRO PODER DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
BOLÍVAR**

AUTOR:

ING. JUAN JOSÉ LEAL BELLO

CIUDAD BOLIVAR, AGOSTO DE 2010

PRESENTACIÓN

La presente encuesta tiene por finalidad, recolectar información que sirva de apoyo al Trabajo de Maestría Titulado: **DISEÑO DE UN MODELO PARA EVALUAR LA GESTIÓN EN LA SECCIÓN DE AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA Y OTRO PODER DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BOLÍVAR.**

En tal sentido, se agradece su colaboración, a objeto de lograr la mayor objetividad en la elaboración del mencionado trabajo.

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente las preguntas que se le formulan.
- Indique el tiempo que usted requiere para la realización de las actividades descripta en la encuesta.
- No deje preguntas sin responder.
- En caso de alguna duda, por favor, consulte al encuestador.

Muchas Gracias

Encuesta

La presente encuesta es para determinar el estándar que requiere el auditor para ejecutar una auditoría, el cual es necesario que responda sinceramente basado en sus referencias históricas de su desempeño y el tiempo que se requiere para ejecutar las siguientes actividades.

	ACTIVIDADES	Días
1	¿Cuántos tiempos considera usted que se requiere para presentar el Credencial?	
2	¿Qué tiempo considera usted para solicitar documentos relacionado con la auditoría al Ente auditado?	
3	¿Cuál sería el tiempo prudencial para realizar la revisión de documentos contenido en los archivos de la CEB y ente Auditado?	
4	¿Cuál sería el Promedio para realizar la Inspección Física a las obras o bienes auditados?	
5	¿Qué Tiempo considera usted que se requiere para realizar la redacción y revisión del informe Preliminar?	
6	¿Cuál sería el tiempo previsto para que el ente auditado presente los alegatos del informe preliminar?	
7	¿Cuál sería el tiempo previsto para la elaboración y revisión del informe definitivo?	

APÉNDICE B

Relación de Días Efectivos de Trabajo

Relación de días efectivos trabajado

2007	Días Calendario	Sábado y Domingo	Feriado	Días Efectivo trabajado
Enero	31	8	1	22
Febrero	28	8	2	18
Marzo	31	9	0	22
Abril	30	9	4	17
Mayo	31	8	1	22
Junio	30	9	0	21
Julio	31	9	2	20
agosto	31	8	0	23
Septiembre	30	10	0	20
Octubre	31	8	1	22
Noviembre	30	8	2	20
Diciembre	31	10	4	17
Total	365	104	17	244

2008	Días Calendario	Sábado y Domingo	Feriado	Días Efectivo trabajado
Enero	31	8	1	22
Febrero	29	8	2	19
Marzo	31	10	0	21
Abril	30	8	3	19
Mayo	31	11	1	19
Junio	30	9	1	20
Julio	31	8	1	22
agosto	31	10	0	21
Septiembre	30	8	0	22
Octubre	31	8	0	23
Noviembre	30	10	1	19
Diciembre	31	8	4	19
Total	366	106	14	246

Relación de días efectivos trabajado

2009	Días Calendario	Sábado y Domingo	Feriado	Días Efectivo trabajado
Enero	31	9	1	21
Febrero	28	8	2	18
Marzo	31	9	0	22
Abril	30	8	3	19
Mayo	31	10	1	20
Junio	30	8	1	21
Julio	31	8	1	22
agosto	31	10	0	21
Septiembre	30	8	0	22
Octubre	31	9	1	21
Noviembre	30	9	2	19
Diciembre	31	8	4	19
Total	365	104	16	245

2010	Días Calendario	Sábado y Domingo	Feriado	Días Efectivo trabajado
Enero	31	10	1	20
Febrero	28	8	2	18
Marzo	31	8	0	23
Abril	30	8	4	18
Mayo	31	10	0	21
Junio	30	8	1	21
Julio	31	9	1	21
agosto	31	9	0	22
Septiembre	30	8	0	22
Octubre	31	10	1	20
Noviembre	30	8	2	20
Diciembre	31	8	3	20
Total	365	104	15	246

Fuente: Elaboración Propia

ANEXOS

ANEXO A
Informe de Gestión 2007-2009