



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA**



**LA PLANIFICACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN
DIRECTIVA DEL AUDITOR INTERNO EN EL MARCO DE UN ÓRGANO DE
CONTROL FISCAL EXTERNO, BASADO EN EL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Autor:

Bolívar Willian Jesús

Bárbula, octubre de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA**



**LA PLANIFICACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN
DIRECTIVA DEL AUDITOR INTERNO EN EL MARCO DE UN ÓRGANO DE
CONTROL FISCAL EXTERNO, BASADO EN EL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Autor:

Bolívar Willian Jesús

Tutor de Contenido:

Rodríguez F. Alexander

Asesora Metodológica:

Cejas, Magda

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Magister en
Administración de Empresas Mención Finanzas

Bárbula, octubre de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA

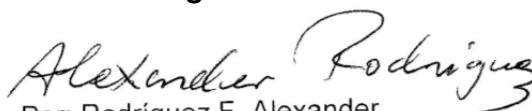


CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR:

**LA PLANIFICACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN
DIRECTIVA DEL AUDITOR INTERNO EN EL MARCO DE UN ÓRGANO DE
CONTROL FISCAL EXTERNO, BASADO EN EL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Tutor:
Rodríguez F. Alexander

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención Finanzas
Del ciudadano: **Rodríguez F. Alexander**


Por: Rodríguez F. Alexander
C.I. 11.535.249

Bárbula, octubre de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR METÓDOLOGICO

**LA PLANIFICACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN
DIRECTIVA DEL AUDITOR INTERNO EN EL MARCO DE UN ÓRGANO DE
CONTROL FISCAL EXTERNO, BASADO EN EL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Asesora Metodológica:

Cejas, Magda

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención Finanzas
De la ciudadana: **Cejas, Magda**

Por: Magda Cejas
C.I. 5.876.102

Bárbula, octubre de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“LA PLANIFICACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA DEL AUDITOR INTERNO EN EL MARCO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO, BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”**, presentado **POR LIC. WILLIAN, J. BOLÍVAR.**, Titular de la Cédula de Identidad Nro. 7.045.249, para optar el Título de **Magister en Administración de Empresas: Mención Finanzas**, estimamos que la misma reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprubado., en Bárbula a los **25** días, del mes de **Octubre** del año **2014**.

Nombre y Apellido

C.I

Firma

<u><i>Issa Rodríguez</i></u>	<u><i>0-9519631</i></u>
<u>Issa Rodríguez</u>	<u>0.7054707</u>
<u>Carlos Figueroa</u>	<u>4916.568</u>

Bárbula, octubre de 2014

DEDICATORIA

Dedico este logro

A mi madre Teolinda Bolívar.

A Yenny Bermúdez la madre de mis hijos, excelente compañera quien me motiva a diario para que siga enriqueciendo mis conocimientos.

A mis segundos padres, Ramón e Irma a quienes Dios los cobija en su seno.

A mis hijos: Shamir, William, Jeswill, Nailliu y a mi bebecito Yenwill; mis grandes tesoros.

A todos mis hermanos.

A mis amigos.

AGRADECIMIENTO

Al Padre Supremo, la gran energía que lo es todo, creador del universo, quien me cubre con su manto.

A la Universidad de Carabobo por darme la oportunidad de prepararme.

A la Contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo por su apoyo.

A la Profesora Dra. Magda Cejas, tutora Metodológica de este trabajo de grado, quien gracias a su apoyo orientó su realización.

Al Msc. Alexander Rodríguez, tutor de contenido, quien con su gran tino direccionó mi investigación.

A los Órganos de Control Fiscal del estado Carabobo, quienes fortalecieron mi pasión por el trabajo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



LA PLANIFICACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA DEL AUDITOR INTERNO EN EL MARCO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO, BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Autor: Lic. Willian Bolívar

Tutora: Cejas, Magda

Fecha: Octubre, 2014

RESUMEN

Las administraciones públicas constituyen los instrumentos que permiten a los estados dotarse para el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad del bienestar. En términos globales, las constituciones y las diferentes legislaciones generales de los países de América Latina, y de modo particular las relativas a las entidades fiscalizadoras superiores, consagran los mismos principios y contienen disposiciones comunes en torno al tema que ocupó esta investigación. El propósito que persiguió el autor en este trabajo especial de grado giró alrededor del objetivo de analizar la planificación como factor estratégico de la función directiva del auditor interno en el marco de un órgano de control fiscal externo, basado en el cuadro de mando integral. Sobre la base de este propósito se desarrollaron cuatro capítulos correspondiente al contexto que gira en torno a la Contraloría Municipal de San Joaquín, el papel protagónico del Auditor Interno y la Planificación Estratégica como instrumento a utilizar en el desarrollo de sus funciones sustentadas en el Cuadro de Mando Integral, se aplicó una encuesta en base a 13 actores claves (funcionarios), siguiendo la metodología de una investigación descriptiva, se lograron obtener resultados que apuntan hacia el conocimiento general de los elementos de la planificación estratégica y la oportunidad de aplicar la metodología del Cuadro de Mando Integral a los procesos inherentes al control fiscal.

Palabras Clave, Auditoría Interna, Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA**



**STRATEGIC PLANNING AS A FACTOR OF DIRECTIVE FUNCTION OF
INTERNAL AUDITOR IN THE CONTEXT OF A BODY OF EXTERNAL
FINANCIAL CONTROL BASED ON THE SCORECARD.**

Author: Lic. Willian Bolívar

Tutor: Cejas, Magda

Date: Octubre, 2014

ABSTRACT

Public administrations are the tools that allow states to acquire for the development of public policies that implement governments to guarantee the fundamental rights of citizens, ensure compliance with their civic obligations and facilitate the provision of basic services of a welfare society. Overall, the constitutions and laws of the different general Latin American countries, and particularly those on the Supreme Audit Institutions, embody the same principles and contain common provisions on the subject that occupied in this research. The purpose which the author pursued this degree thesis revolved around the purpose of analyzing the strategic planning factor leading role of the internal auditor as part of an organ of external fiscal control, based on the balanced scorecard. Based on this purpose for the context that revolves around the Municipal Comptroller of San Joaquin four chapters, the main role of the Internal Auditor and Strategic Planning as a tool to use in developing their sustained in Table functions were developed Scorecard, a survey based on 13 key actors (officials) was applied, following the methodology of a descriptive research, were able to obtain results that point to the general knowledge of the elements of strategic planning and the opportunity to apply the methodology of Scorecard processes inherent in the tax control.

Keywords, Internal Audit, Strategic Planning, Balanced Scorecard

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PAG.
Contenido.....	10
Índice de Gráficos y Cuadros.....	11
Introducción.....	12
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Justificación.....	24
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	28
Bases Teóricas.....	33
Bases Legales.....	52
Definición de Términos Básicos.....	56
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y Diseño de Investigación.....	60
Método de la Investigación.....	61
Población y Muestra.....	62
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	63
Validez y Confiabilidad.....	64
Técnicas de Análisis y Presentación de la Información.....	66
CAPÍTULO IV	
Análisis de los Resultados.....	67
Conclusiones y Recomendaciones.....	92-97
Referencias Bibliográficas.....	99
Anexos.....	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS	PAG.
Gráfico 1 Análisis de los resultados del cuestionario aplicado a la función para evaluar la Perspectiva del Pensamiento Estratégico en la Contraloría Municipal de San Joaquín	87
Gráfico 2 Análisis de los resultados del cuestionario aplicado a la función para evaluar la Perspectiva para los Procesos del Control Interno.	91
Gráfico 3 Análisis de los resultados del cuestionario aplicado a la función para evaluar la Perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI). Aprendizaje Organizacional.	94

ÍNDICE DE CUADROS	PÁG.
Figura 1 Las Grandes Preguntas y los Conceptos Clave de la Estrategia Directiva	43
Figura 2 Perspectivas y Horizontes de los Procesos	48

INTRODUCCIÓN

Los órganos de control fiscal no escapan a las necesidades de las organizaciones empresariales, en virtud a que la experiencia nos permite contrastar que aquellas empresas que dirigen su rumbo hacia un objetivo claro y definido tiene muchas más oportunidades de alcanzar el éxito que aquellas que se dejan llevar por la tendencia sin un rumbo fijo preestablecido. Por eso el proceso de planificación estratégica permite definir ese rumbo que debe seguir las organizaciones.

Para Killian (2007) la planificación estratégica pública, es una disciplina bien distinta de la planificación estratégica corporativa. Examina las teorías, métodos y diversos enfoques sobre el gobierno de procesos y la planificación de los mismos, para comprender las relaciones entre proyecto de gobierno, la gobernabilidad del sistema y la capacidad de gobierno. Implica estudiar las relaciones entre el gobierno y la planificación, entendida ésta última como planificación de la acción del gobierno en todos sus ámbitos. Examina también las relaciones entre planificación gubernamental y planificación económica, privilegiando aquellas concepciones en las que se integra la planificación con la planificación política, a fin de distinguir con claridad entre:

- Planificación económica tradicional. (planificación normativa).
- Planificación estratégica corporativa.
- Planificación prospectiva o de gran estrategia.
- Planificación estratégica pública, donde el método PES (Planificación Estratégica Situacional) tiene un papel destacado.

Se debe hacer énfasis en su misión; clarificar la definición de propósitos y medidas operacionales; orientarse mayormente a los resultados, a la gestión de la descentralización y a las necesidades de sus clientes; hacer mayor uso de estándares de calidad y desarrollar una cultura orientada al cambio y a la innovación.

Existe un gran interés en que estas instituciones abandonen su tradición de ineficacia y lentitud, de ineficiencia, falta de reflejos para atender las nuevas demandas sociales, incapacidad de contener el gasto público, y relaciones de naturaleza burocrática con los ciudadanos, para buscar mayor productividad, imaginación e innovación.

Al indagar en las causas de una actuación ineficaz e ineficiente, Gómez H. (2011) considera que, “muchos planes estratégicos se quedan escritos y sin ningún efecto en la gestión de la organización, porque no se les hace un seguimiento y monitoria metódicos y disciplinados; además no se soportan en un sistema de indicadores y no se toman acciones de mejoramiento durante el proceso.

Una planeación estratégica que no se monitorea, que no se ajusta a las condiciones del entorno y del negocio, que no se evalúa, es un documento inútil para la gestión eficiente y eficaz de la empresa. Un Sistema de Medición de Gestión que no está alineado con la estrategia es también irrelevante, pues no está midiendo el rumbo ni las metas ambicionadas por la organización”. (Pág. 4 y 5).

Este hecho se destaca: por una fuerte centralización de la toma de decisiones y una concepción burocrática de la actuación pública; y la inexistencia de una definición clara de la misión, la visión y las estrategias.

El hecho de que las organizaciones públicas estén cada vez más precisadas a rendir cuentas por el desempeño alcanzado, hace más necesaria la gestión estratégica.

Este trabajo comporta analizar las particularidades de la gestión en la administración pública de hoy, para denotar la relevancia de la Planificación Estratégica en su desarrollo. Este análisis conduce a determinar variantes y pasos esenciales a considerar en la futura proyección de un modelo de Control de la Gestión derivado del Cuadro de Mando Integral en instituciones de la Administración Pública.

Las principales tendencias de cambios que se han observado en la mayoría de los países durante las últimas décadas, ha provocado mayor interés en el control de la gestión basada en la planificación estratégica soportada por el Cuadro de Mando Integral. En este orden de ideas, han sido muchos los países que en las últimas décadas han reforzado sus acciones para fortalecer las instituciones públicas y fortalecer los procesos que conlleven a una administración transparente y eficaz, considerando la función directiva como una vía de consolidación de los procesos de flexibilidad tanto en las estructuras internas de las instituciones como de la sociedad en general.

En los actuales momentos los especialistas en temas organizacionales enfatizan cada vez más que las organizaciones son sistemas sociales destinadas para alcanzar objetivos y lograr metas por medio de las direcciones y también de la gestión de recursos humanos, contribuyendo con ello a crear una estructura de interacción tendiente a producir bienes o servicios que satisfacen las necesidades de una comunidad y su entorno, para permanecer sostenidamente en el tiempo.

En este sentido, el entorno de hoy obliga a las instituciones a revisar las transformaciones de las organizaciones y lógicamente de los factores que determinan de una u otra forma el comportamiento de estas y de las personas que en ella participan.

Por lo cual, las políticas que giran en el entorno organizacional pueden en algunos casos afectar directamente los resultados, es decir, las condiciones que giran en torno a las necesidades de insumos, transporte, desarrollo profesional, oportunidades y amenazas, que siguen estando en primer lugar en las agendas de los directores, gerentes y ejecutivos. Aún cuando la administración pública se rige por regulaciones previamente establecidas por los órganos rectores, igualmente requiere revisar las políticas y prácticas innovadoras en estos campos, considerando para ello las necesidades de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos por el ente público.

De igual forma, se encuentra la variable Calidad de Servicio, la cual en el marco de las exigencias de la satisfacción de un cliente, consiste en una filosofía continua que cobra cada vez más importancia, dado que busca la

mejora para obtener un producto o un servicio de valor para el cliente, usuario etc., tratando en todo caso de satisfacer sus expectativas, de esta manera, en el caso que ocupa el desarrollo de esta investigación, los entes fiscalizadores conseguirán aumentar la viabilidad de los propósitos que tiene la Contraloría Municipal de San Joaquín, así como satisfacción de ciudadanos y usuarios por el servicio recibido.

En este orden de ideas, y debido a la connotación que hoy en día tienen los entes fiscalizadores, el autor de este trabajo de grado, procuró analizarla **planificación como factor estratégico de la función directiva del auditor interno en el marco de un órgano de control fiscal externo, basado en el cuadro de mando integral**, para ello fue necesario consolidar la estructura de la investigación a través de varios escenarios de desarrollo de la investigación. El Primer Capítulo buscó establecer el foco del problema de la investigación, se enmarcaron los objetivos y su justificación. En el Segundo Capítulo se logró establecer el desarrollo de las teorías que convergen con el objeto de estudio, es decir, el control de la gestión, la planificación estratégica y el Cuadro de Mando Integral. En el Tercer Capítulo, se plantearon las técnicas y los métodos de investigación empleados para el desarrollo del estudio, en el Cuarto Capítulo se configuraron los resultados obtenidos y finalmente se llegó a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema:

La Mundialización de los países y globalización de la economía de la sociedad actual, como proceso multiforme y de gran alcance en la actualidad determina exigencias que inciden drásticamente sobre las estructuras organizativas de las empresas e impactan directa e indirectamente en los componentes de su desempeño. De igual manera, la sociedad de la información, en general y las tecnologías en particular inciden de manera significativa en todos los niveles de los procesos de cambio en las organizaciones. Por tanto, se va asimilando una nueva cultura que la conforma y conlleva muchas veces a importantes esfuerzos de formación, de adaptación y de desaprender muchas cosas que ahora se hacen de otra forma o simplemente a reconvertir aquellos procesos que requieren ser transformados.

La economía, caracterizada por la utilización estratégica de la tecnología de información y las comunicaciones en un entorno mundializado, requiere capacidades para lograr el éxito competitivo tanto en empresas manufactureras como en Organismos Públicos. En este particular, la Administración Pública enfrenta el desafío de optimizar su desempeño utilizando como estrategia la calidad de sus servicios y productos; las nuevas fuerzas de cambio en los mercados, están llevando a las organizaciones a

investigar las mejores formas para ofrecer un producto final de calidad y adecuarlas a las exigencias que las normas les imponen y adecuar su estructura organizativa a tales requerimientos. Se vive un período de alta exigibilidad de tipo legal por parte de los organismos rectores, en la cual las organizaciones públicas con mayor desempeño serán aquellas alineadas con los cambios estratégicos.

Las empresas ya no se gestionan a través de sistemas de control de gestión contruidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen una reducida relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, lo cual ha motivado el desarrollo de una visión holística de los negocios, la necesidad de establecer medidas no financieras como la calidad y la velocidad de respuesta, medidas de carácter externo como la satisfacción de los clientes, y medidas orientadas hacia el futuro, como la satisfacción de los recursos humanos de la propia organización y la innovación de nuevos productos y procesos.

Al mejorar los sistemas de información se ha dado respuesta a la cada vez mayor necesidad de disponer de información destinada a la toma de decisiones, lo cual, ha posibilitado la aparición y la evolución de nuevas herramientas de planificación y gestión; estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar un alto desempeño de la empresa, y por el otro, expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio, en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

Uno de los esquemas es el conocido Cuadro de Mando Integral, tal como lo señala Robert Kaplan y David Norton (1990), como uno de los modelos de planificación y gestión que mayor interés ha despertado entre los directivos del sector público y privado, debido a que se trata de un modelo de enfoque u orientación estratégica que da una solución clara y práctica al despliegue de implantación y gestión de las estrategias de las organizaciones hacia la creación de valor, y cuya pretensión se haya centrada en proporcionar un conjunto de herramientas que faciliten el logro del éxito competitivo a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral no sustituye los métodos de gestión existentes, ni elimina los indicadores actuales, si no que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, a partir de la elaboración de un mapa estratégico que determina un conjunto de indicadores (Financieros y no Financieros, Monetarios y no Monetarios, Internos y Externos entre otros), y permite evaluar la actuación empresarial en lo que respecta al cumplimiento del rumbo estratégico trazado lo que a su vez, contribuye mucho a la motivación de los clientes, satisfacer las necesidades de los mismos, así como a ofrecer mayores rendimientos económicos a la organización.

Es necesario señalar, que una buena estrategia permite a las organizaciones ser capaces de enfrentar los retos a las cuales están sometidas; ya sea por factores internos o externo del entorno. A inicios de los años 1990 Kaplan y Norton desarrollaron el sistema de Cuadro de Mando Integral como instrumento de información y control de la gestión empresarial que va de lo cualitativo a lo cuantitativo, existe desde hace décadas, y su uso está bastante extendido en muchas organizaciones. Sin embargo, los

cuadros de mando tradicionales adolecen de integración, ya que los diversos indicadores no suelen estar relacionados entre sí, la mayoría de los cuadros de mandos convencionales están integrados por una serie de indicadores, en los que no están claras las relaciones que mantienen entre ellos. Además, normalmente se echa de menos el enfoque integrador que aporta una visión de empresas como un conjunto, esto reduce enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y el control de gestión”.

Corresponde a las unidades de auditoría interna de cada órgano o entidad prestar el servicio de auditoría a lo interno de la organización; que abarcará la evaluación del grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración e información gerencial y de los instrumentos de control interno incorporados en ellos y el examen de los registros y estados financieros, para determinar su pertinencia y confiabilidad, así como la evaluación de la eficiencia, eficacia, economía calidad e impacto de su gestión.

Así mismo, como órgano de control fiscal, la Unidad de Auditoría Interna dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales y tomarán en consideración los aspectos siguientes:

- 1) Los lineamientos establecidos en los planes nacionales estratégicos y operativos de control.
- 2) Los resultados de la actividad de control desarrollada en ejercicios anteriores.
- 3) Los planes, programas, objetivos y metas a cumplir por el órgano o entidad en el respectivo ejercicio fiscal.
- 4) La situación administrativa, importancia, dimensión y áreas críticas del órgano o entidad.
- 5) Las solicitudes de actuaciones y los lineamientos que le formule la Contraloría General de la República, o cualquier órgano o entidad legalmente competente para ello.
- 6) Las denuncias recibidas.
- 7) Las recomendaciones que formulen los órganos de control fiscal y las provenientes de auditores, consultores y profesionales independientes calificados y registrados por la Contraloría General de la República.

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

Esta investigación además de lo mencionado con antelación consideró a la planificación estratégica como herramienta de la función directiva del auditor interno en el marco de un órgano de control fiscal externo, por lo tanto, se hizo necesario un modelo de medición de gestión que permita a la Unidad de Auditoría Interna, monitorear su desempeño a objeto de

direccionar el resultado de su acción y compararlo con la planificación establecida, y de esta forma tener una respuesta oportuna e inmediata que le permita corregir cualquier distorsión o desviación en los objetivos propuestos o replantear las estrategias que no estén en sintonía con las metas organizacionales, la cual tuvo como propósito la búsqueda del logro y del incremento de la productividad, el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, así como la valoración y el reconocimiento de las personas en su puesto de trabajo, para poder alcanzar un resultado exitoso en las actividades que se logren emprender. Desde esta perspectiva, la función directiva de la Contraloría Municipal de San Joaquín, representa un recurso único y supremamente importante, dado que a través de esta se crea la valoración de los conocimientos, los principios y los postulados existentes para lograr un servicio de calidad por parte de quienes laboran y se desempeña en el área objeto de estudio.

En forma muy particular este estudio pretendió analizar desde la Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría la función directiva del Auditor Interno cuyo objetivo estratégico es diseñar, implantar y controlar los sistemas que garanticen un eficiente manejo dentro de la Institución, con apego a los lineamientos y normativas legales establecidas, entre las cuales se encuentran: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, el Reglamento de la ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, lineamientos para la organización y funcionamiento de las unidades de auditoría interna, ley Orgánica de Planificación Pública y Popular y Ordenanza de Funcionamiento

de la Contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo y su reglamento.

Dentro de este contexto, cabe destacar que ahora más que nunca la clave del éxito y la excelencia organizacional se centra en la forma y manera como la función directiva del Auditor Interno planifica sus actividades de control con énfasis en la creación de instrumentos de medición, sin olvidar la preponderancia de las metas propuestas a través del cuadro de mando integral, como estrategia que permitan desarrollar indicadores de gestión que creen el valor dentro de la organización; por lo que vale la pena plantearse lo siguiente: ¿De qué manera LA PLANIFICACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA, BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, es pieza clave DE LA FUNCION DIRECTIVA DEL AUDITOR INTERNO EN EL MARCO DE UN ORGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Analizar la planificación como factor estratégico de la función directiva del auditor interno en el marco de un órgano de control fiscal externo, basado en el cuadro de mando integral.

Objetivos Específicos

- Identificar el proceso de planificación estratégica alineado al Cuadro de Mando Integral en la contraloría municipal de san Joaquín.
- Describir las perspectivas estratégicas alineadas al Cuadro de Mando Integral (CMI) con el fin de generar los factores incidente en la función directiva.
- Establecer los componentes claves que identifican la planificación estratégica derivados del Cuadro de Mando Integral (CMI), que inciden en la toma de decisiones en la función directiva del auditor interno en la contraloría municipal de san Joaquín.

Justificación

El Servicio de Auditoría es un factor competitivo, y su calidad se traduce en la satisfacción que pueda generarse al usuario que requiere el servicio.

No obstante, la calidad de servicio que se requiere ofrecer en los entes de la administración pública, muchas veces depende de la importancia que tiene la Planificación Estratégica.

Más allá de la dirección de recursos humanos, en las instituciones públicas la dirección es la responsable de garantizar que en ella se generen

todos los procesos, y sus resultados conlleven a la mejora del servicio. Ello implica, que la gestión directiva debe considerar la adopción de estrategias orientadas a ofrecer el mejor servicio y que a la vez prevalezca el entorno tanto interno como externo de la organización, en cuanto al cumplimiento de las disposiciones legales que regulan sus actuaciones (principio de legalidad). De allí, se desprende la relevancia de la línea estratégica existente entre la Dirección del ente y la Planificación Estratégica, la cual deberá garantizar:

- El logro de los objetivos institucionales a través de las metas y de las personas que laboran dentro de ella.
- La búsqueda de personas idóneas para los cargos de servicio público.
- Mejorar la calidad de los procesos y la planificación de los servicios de auditoría, para aumentar su eficacia, eficiencia, calidad, impacto y transparencia en todos los niveles de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar instrumentos de medición dentro del área de auditoría interna que permitan monitorear el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales del ente.
- Aumentar la eficacia y eficiencia administrativa de la organización con los recursos disponibles.

La presente investigación, en consecuencia, pretendió determinar la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial para la excelencia, de acuerdo a cuatro perspectivas básicas como lo son: financiera, procesos, clientes y formación; así mismo, aportar al órgano de control fiscal una visión sistémica sobre la calidad de los procedimientos llevados a cabo en el Órgano de Control, el nivel de cumplimiento del plan operativo preestablecido y establecer estrategias para la gestión y toma de

decisiones oportunas, a fin de sortear potenciales desviaciones en las metas establecidas. Por lo cual, este trabajo guiará a otras instituciones que pretendan usar el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión en la función pública.

Por otra parte, la investigación desarrollada, se justifica además por enmarcarse en tres grandes dimensiones:

1. La importancia y la trascendencia de la gestión del conocimiento en el área de la Planificación Estratégica como instrumento para el aprovechamiento de los recursos internos o intangibles de la organización para que ésta alcance altos niveles de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
2. El marcado interés que se ha prestado en las últimas investigaciones y publicaciones bibliográficas, a la importancia de la Gerencia Estratégica para crear valor dentro de las organizaciones y afrontar las fuertes exigencias del nuevo mundo globalizado.
3. La tendencia actual que con más fuerza está cambiando a las organizaciones, y que en términos educativos, se traduce en la aparición de nuevos campos laborales, nuevas habilidades y competencias que han de ser cubiertas, ante una ineludible necesidad del mercado laboral.

Esta investigación estuvo alineada a las directrices emanadas de la dirección de investigación y producción intelectual adaptadas a la Maestría en Administración de Empresa Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, específicamente con la línea de “los costos estratégicos y la toma de decisiones gerenciales”, por tal razón, su utilidad se sustenta en la oportunidad que representa como fuente de información bibliográfica para posteriores trabajos de investigación, circunscritos a la temática de la planificación estratégica pública y los Órganos de Control Fiscal, agregando valor al campo académico, toda vez, queda origen a una fuente de información que nutrirá el acervo bibliográfico e intelectual de la Universidad de Carabobo.

Conforma también un crecimiento importante en los conocimientos del autor, que transforman en elementos metodológicos que se pueden llevar a la práctica dentro del ámbito laboral, permitiendo innovar, desarrollar y apalancar los procesos medulares en el área de gestión en la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación:

En este aparte se desarrollan las indagaciones bibliográficas que sustentan al tema que se estudia en esta investigación; se citaran autores que hacen referencias a la temática planteada y los términos claves para el adecuado entendimiento del marco teórico.

Salvatierra M. (2010) presenta en la investigación Estrategias Financieras bajo la Perspectiva del Cuadro de Mando Integral para el Crecimiento Sostenible de PUNTOSALUD Valencia C.A. para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas, Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, el trabajo de grado que tiene como finalidad proponer Estrategias financieras bajo la perspectiva del cuadro de mando integral para el crecimiento sostenible de PUNTOSALUD Valencia C.A. El estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa del tipo investigación de campo, con un nivel descriptivo, tomando en consideración una población de 10 trabajadores que conforman el departamento de administración. Se empleó como técnica la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario en escala de Likert, validado a través del juicio de expertos. La información recabada a través de estos instrumentos fue procesada por medio de un análisis cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de tablas de frecuencia y gráfico de torta, así como su respectiva

interpretación. Luego de haber obtenido los datos se presentaron las conclusiones entre ellas: La empresa no cuenta con políticas financieras que permitan ejecutar eficientemente los procesos administrativos y operativos, la gerencia de administración y finanzas carece de indicadores de gestión que le permitan evaluar oportunamente los procesos financieros de manera de tomar medidas correctivas cuando exista desviación en los objetivos propuestos, debido al mal manejo del flujo de efectivo la empresa no cumple a tiempo con sus obligaciones, lo que ha detenido la relación con sus proveedores claves. Este trabajo fue pertinente reseñarlo, como insumo para nuestra investigación, pues en el mismo se observó claramente que el autor logró determinar, cómo la ausencia de indicadores de gestión le impide a la empresa evaluar los procesos y tomar las acciones correctivas al detectar tales desviaciones de los objetivos propuestos.

Lastres y Cadagan (2010) en la Investigación titulada Una Aplicación del Modelo de Rasch en la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicios, este estudio se sustenta en una investigación realizada en el Modelo de Rasch, sobre una muestra de usuarios del transporte público interurbano, para destacar la importancia que posee relacionar la calidad con la gestión de los recurso humanos en la orientación del servicio hacia el cliente, a fin de promover su satisfacción, por lo tanto, las investigadoras enfatizan que las empresas de servicios–las de transporte interurbano- es una de las que más exigencia asume y constituye un recurso indispensable para la colectividad, ya que presta un servicio dirigido a los usuarios de la región donde desarrolla sus actividades. La sociedad evoluciona tanto en sus preferencias como en sus gustos y por lo tanto, en su apreciación acerca de los efectos demandantes del consumo de bienes públicos. Entre estos bienes–según lo expresado por las autoras– se encuentran aquellos que generan efectos directos y también efectos

indirectos sobre el resto de la sociedad, como es el caso del transporte público. En este ámbito, la gestión de los recursos humanos se ha ido aplicando y desarrollando, especialmente en el cometido de los empleados, considerado como uno de los determinantes del nivel de la calidad del servicio, que a su vez es el resultado de una gestión eficaz del personal, para conseguir el logro de los objetivos empresariales.

Esta investigación enfatiza en la gestión de la calidad de servicio, lo cual obliga a las empresas a generar altos niveles de excelencia en sus prestaciones, a fin de obtener rentabilidades relacionadas con: el mercado, la productividad, los costos, la motivación de los recursos humanos, la fidelidad, la captación de nuevos clientes, la innovación y los avances tecnológicos.

Las consideraciones de este trabajo fueron verdaderamente relevantes para efecto del desarrollo de nuestra investigación por cuanto destacan aquellos factores que de una u otra forma inciden considerablemente en los estudios de calidad de servicios, entre ellos, la gestión o la dirección del recurso humano.

Navas F. (2010) Principios de Administración Aplicados a las Técnicas de Auditoría Financiera en el Sector Público, para optar al título de Magister en Administración, Mención Finanzas Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, en esta investigación se toca el punto donde, según Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2008), indican que “las cinco funciones gerenciales de las cuales está organizado el conocimiento científico administrativo es el planificar, organizar, integrar personal, dirigir y controlar” (p. 5). Por tal

motivo, la administración se manifiesta a nivel integral en todos los aspectos de la organización es interdisciplinaria, se fundamenta y se relaciona con diversas ciencias y técnicas. Desde este punto de vista, la administración pública, tiene la responsabilidad de alinear sus objetivos, actividades y metas al marco normativo vigente en todas las áreas administrativas para gestionar las políticas financieras del gobierno. Para tal fin, se planteó como objetivo general “analizar los principios de administración aplicados como técnicas en la auditoría financiera del sector público”, la estrategia metodológica utilizada parte de un estudio documental. Logrando el autor concluir que los auditores deben analizar los registros contables y demás documentos que den soporte a la posición financiera, para garantizar técnicamente la objetividad de los resultados de la actuación fiscal, siendo importante el tratamiento administrativo, oportuno y correcto de las distintas operaciones contables, de ese modo contribuirá con el desarrollo de las competencias establecidas por las leyes. Recomendando: el propósito que tiene la auditoría de cualquier índole es: velar por el cumplimiento de los controles, revisión de las cuentas, como lo son: contable, financiero, administrativo y operativo. Por otro lado, el papel del auditor, es ser un asesor de la organización, revisar y evaluar la efectividad, propiedad y aplicación de los controles internos, cerciorarse del grado de cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos vigentes, comprobar el grado de confiabilidad de la información que produzca la organización, evaluar la calidad del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, promover la eficiencia operacional. Este trabajo fue pertinente para la investigación por cuanto en el mismo se definen cuáles son las funciones del auditor dentro de una organización, señalando la importancia del tratamiento oportuno y correcto de los registros, en función a la normativa que regula la actividad del auditor, con la finalidad de brindar una herramienta para el control de gestión en forma efectiva.

González P. (2009) Modelo Gerencial de Control de Gestión de Proyectos de Ingeniería a Partir del Balanced Scorecard: aplicado a una organización de ingeniería y proyectos de **PDVSA**. Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Magíster en Gerencia de las Finanzas y los Negocios, UNIVERSIDAD YACAMBÚ. El propósito de esta investigación es la de ofrecer un nuevo enfoque de mejoramiento continuo en que se mueve la industria petrolera, tiende a dirigir sus esfuerzos a mejorar la gerencia de proyectos de inversión desde la fase de visualización hasta la puesta en marcha del proyecto. De esta manera, se promueve la planeación estratégica como la determinación de necesidades de un proyecto para formar parte del orden necesario con aplicación en las diversas operaciones a realizarse para lograr el alcance. Sucesivamente, se debe implementar el control de gestión, que es la comparación de los resultados reales con los planificados para descubrir en forma oportuna las variaciones potenciales o verdaderas y de existir desviaciones adoptar acciones correctivas antes de causar grandes impactos financieros. Por consiguiente, se consideró conveniente realizar el trabajo de investigación con el fin de buscar una mejora a la gestión de proyectos. Se trata de una investigación enmarcada como proyecto factible con apoyo en una investigación de tipo descriptiva de campo documental para el cual se seleccionó la población de una unidad de ingeniería y proyectos. Esta investigación, a fin de contribuir a la realización exitosa de cualquier tipo de proyecto en PDVSA, elaborar una metodología gerencial genérica básica de control de gestión para los proyectos de inversión de capital, que se fundamenta sobre dos principios, el Balanced Scorecard y la Gerencia de Proyectos. Dicho trabajo versa sobre aspectos relacionados con el desarrollo de la presente investigación ya que los resultados de esta servirán para orientar el modelo de gestión administrativa, comparando los resultados propuestos versus lo planificado y plantear correcciones a las desviaciones obtenidas.

Bases Teóricas:

Las Bases teóricas recogen las tesis y proposiciones que coadyuvan al impulso del presente estudio, en esta parte de la investigación se establecen tres ejes temáticos que recogen los fundamentos del tema objeto de investigación. A saber, las teorías y estudios asociados con los elementos que integran los objetivos de esta investigación, como son: Auditoría, Planificación Estratégica, Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral, bases bibliográficas a tomar en consideración en la investigación que tienen su sustento en tratados organizacionales, y estudios realizados por Kaplan y Norton, quienes desarrollaron y estructuraron el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación estratégica.

Siendo la distribución, de los fundamentos antes descritos como bases teóricas, la siguiente:

Auditoría Interna

Cepeda, G. (1997, P.57) Se refiere a la auditoría interna como “una actividad de evaluación independiente, dentro de la organización, cuya finalidad es el examen de las actividades contables, financieras, administrativas y operativas, cuyos resultados constituyen la base para la toma de decisiones en los más altos niveles de la organización”

La Auditoría Interna es percibida como un departamento responsable ante la organización, de garantizar que los resultados obtenidos en la revisión y las recomendaciones efectuadas a partir de estas; sean consideradas para la toma de decisiones adecuadas.

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la auditoría interna emitidas por The Institute of Internal Auditors. (2004) la define como:

Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejora la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección. (P.1)

Es importante señalar que la auditoría interna actual no está enfocada solamente a evaluar y examinar las actividades como un servicio para la organización, que solo busca proteger el buen funcionamiento del Sistema de control interno, sino también el de asesorar y salvaguardar a la entidad de los posibles riesgos que esta pueda enfrentar, permitiendo de esta manera el logro de las metas propuestas, como el mejoramiento continuo de sus operaciones.

En cambio la auditoría tradicional hacia énfasis en la custodia de los activos físico, derechos y obligaciones de la entidad, dejando a un lado activos tan importantes y valiosos como los son el personal, el capital intelectual, los clientes y la calidad de los bienes y servicios.

Por tanto se puede deducir, que la auditoría interna ha evolucionado, que el trabajo ya no opera básicamente sobre el pasado, sino que opera en el presente y hacia el futuro, por lo que se requiere de un personal actualizado, capacitado, con una comunicación continua, con un enfoque proactivo, creativo y objetivo. Todo esto debido a que la responsabilidad asumida según lo anterior, le exige un cambio de visión tanto a nivel de asesoría como preventiva y no como en el pasado que iba a la búsqueda de errores o irregularidades.

La Planificación Estratégica en la Dirección de Auditoría Interna en las Instituciones Públicas.

El campo de la Auditoría de Estado ha evolucionado permanentemente en los últimos años, lo que ha originado un papel más protagónico y global al profesional que ejerce la carrera, es tanto así, que para los especialistas la gestión de Auditoría de Estado apunta hacia el proceso de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La Dirección de Auditoría de Estado se consolida a raíz de ese crecimiento en las organizaciones y su objetivo es procurar reducir esas posibilidades de manejos inadecuados de los recursos públicos, además de encaminar el desarrollo organizacional como parte integrante del Sistema de Control Interno. En este sentido la dirección de Auditoría de Estado se ocupa

de asumir una serie de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos técnicos y metodológicos relacionados con las técnicas, métodos y procedimientos, incluidos la planificación, la programación de las actividades de control, el seguimiento de los resultados y la medición del impacto de dicha gestión de control en el entorno organizacional. Al respecto Serna H. (2006,9) establece que la planeación estratégica no puede quedarse sólo en planes. Estos tienen que ejecutarse y causar impacto ante el mercado y el cliente. Sus resultados tienen que evaluarse y medirse. La implementación y el control estratégico es; entonces, una competencia básica de toda organización de clase mundial.

La falta de seguimiento y medición del desempeño organizacional hace que se pierda credibilidad en las formulaciones estratégicas. Se afirma con razón que lo que no se mide, no se administra; lo que no se administra, no se mejora.

En la Contraloría Municipal se impone, la necesidad de establecer y diseñar un sistema que permita monitorear el desempeño de la organización, estableciendo una estrategia de seguimiento que facilite anticipar su desempeño, así se logra integrar el direccionamiento estratégico de la organización con la acción.

La planeación estratégica tiene como fundamentos la definición de los principios corporativos, entendidos como el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos importantes para la institución y que deben ser compartidos por sus miembros.

El establecimiento de la visión de la organización como el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora para estimular y promover la pertenencia de todos los miembros de la organización, y debe integrar el equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles.

Al tener en claro cuáles son los principios corporativos de la compañía, la visión y la misión, sus objetivos y estrategias se hacen tangibles cuando se materializan en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles.

Al tener claro cuáles son los principios corporativos de la compañía, la visión y la misión, sus objetivos, estrategias y planes de acción, debemos asegurarnos de que el desarrollo de ésta se haga de una forma coherente, eficiente y eficaz, para lograr unos resultados óptimos.

La eficacia es el grado en que se alcanzan los objetivos y las metas de la organización; en otras palabras, eficacia es hacer las cosas que se deben hacer.

La eficiencia mide la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados. En otras palabras, la eficiencia integra factores que suelen expresarse en unidades cuantitativas, como pesos, horas, porcentajes, etc. Eficiencia es simplemente hacer las cosas bien. La efectividad mide el impacto de la gestión materializando los activos intangibles en tangibles.

Universalidad del Modelo de Medición de Gestión

El modelo que se presenta en el libro de Índices de Gestión, de Serna H. (2011) es aplicable a toda institución pública, privada del sector servicios o del sector informal. Incluso en las organizaciones no gubernamentales (ONG) y demás instituciones sin ánimo de lucro.

El punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias, éstos le darán su característica básica. Los indicadores miden el GAP de cómo la organización, a partir de sus competencias básicas, responde o supera los factores clave de éxito de la compañía en el mercado y frente al cliente.

Esta concepción implica una relación dinámica entre la estrategia, los factores clave de éxito, las competencias distintivas y los objetivos estratégicos.

Los índices de gestión resultan de la eficiencia, eficacia y efectividad con que la organización logra hacer realidad esta cadena de valor.

Claves de las estrategias directivas dentro del contexto de un proceso de análisis estratégico.

Spulber F. (2010), describe 5 pasos que se indican como:

Paso uno: el análisis estratégico debe comenzar invariablemente con la selección de los objetivos. La gran pregunta aquí es: ¿A qué negocio debería dedicarse la empresa?, como objetivos basados en el mercado en comparación con los basados en la capacidad de la empresa y las estrategias basadas en el valor.

Paso dos: implica dos clases de análisis: un análisis externo de clientes, proveedores, competidores y socios junto con un análisis interno de la estructura de la empresa, su forma de actuar, sus habilidades y recursos. Las grandes preguntas van desde quiénes son nuestros clientes, proveedores, competidores y socios actuales y futuros hasta saber si los objetivos y la estrategia de la empresa son realmente posibles.

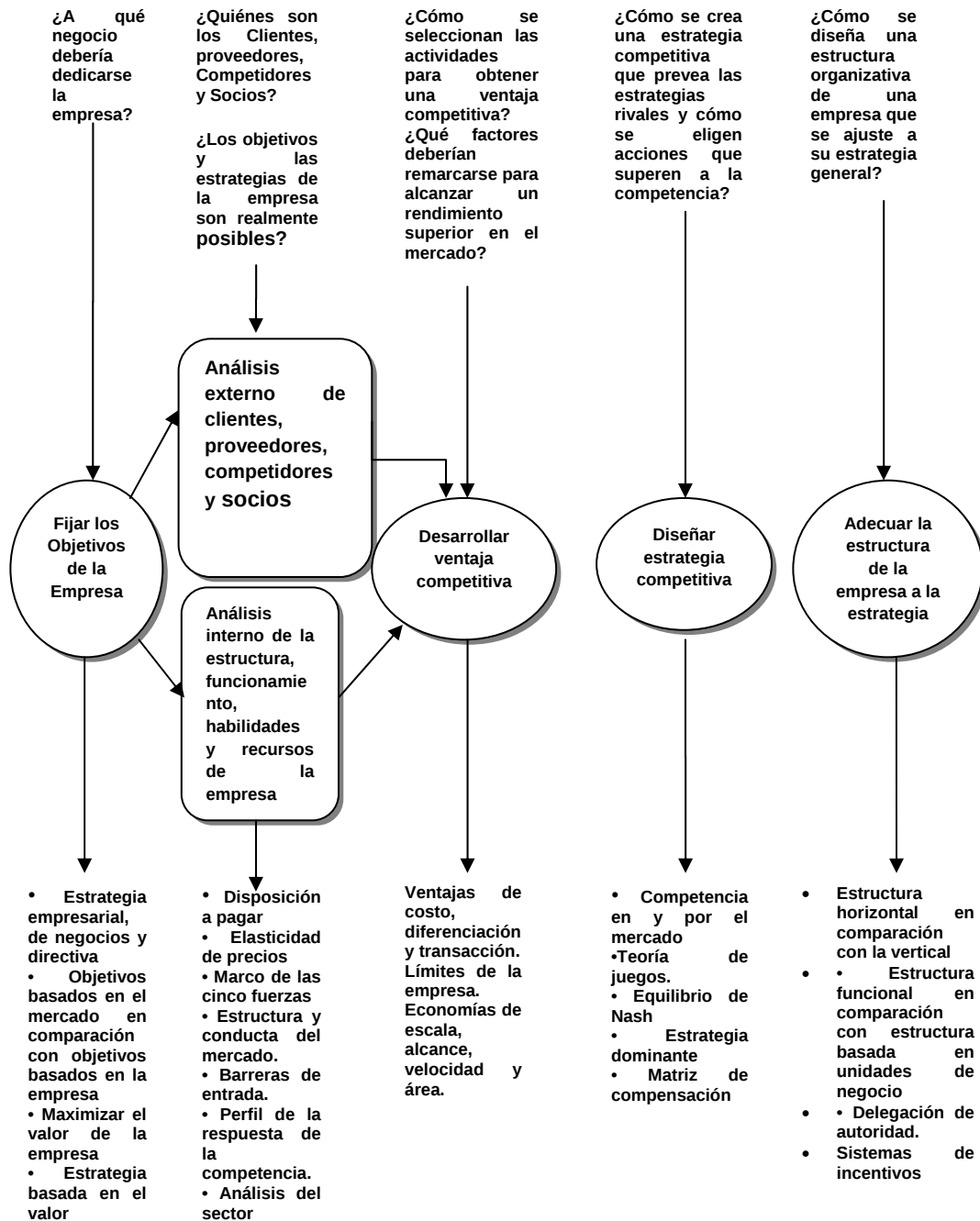
Paso tres: implica contestar preguntas del tipo: ¿Cómo se seleccionan actividades para conseguir una ventaja competitiva? ¿Qué factores deberían enfatizarse para alcanzar un rendimiento superior en el mercado? Para contestar estas preguntas hay que aprender la importante diferencia entre las tres clases de ventajas competitivas: ventaja de costo, diferenciación de producto y ventaja de transacción.

Paso cuatro: una vez fijados los objetivos, realizados los análisis externo e interno y determinada la ventaja competitiva, es el momento de la tarea crítica de diseñar la estrategia competitiva. Para ello hay que contestar grandes preguntas, por ejemplo: ¿Cómo se crea una estrategia competitiva que prevea las estrategias de la competencia y cómo se eligen acciones para superar a las empresas rivales? ¿En qué mercados se debe luchar y de cuáles retirarse? ¿Cuándo deben anunciarse nuevos productos o cambiar los precios?

Paso cinco: por último hay que dar un paso que lamentablemente muchas empresas ignoran. Se trata de contestar preguntas del tipo: ¿Cómo se diseña la empresa para que concuerde con la estrategia general? ¿Cómo se delega autoridad en los empleados y cómo se introducen incentivos para implementar la estrategia?

Cuadro 1

Las Grandes Preguntas y los Conceptos Clave de la Estrategia Directiva



Fuente: Spulber D. 2010

Mapas Estratégicos

La estrategia de mediano plazo para una corporación, o una unidad de negocio dentro de ella, se expresa, según Kaplan y Norton (1997) mediante un mapa estratégico o diagrama causa-efecto. Dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (CMI), conectados por relaciones causales. El mapa estratégico planteado por Kaplan y Norton no hace referencia explícita a la estrategia de diversificación corporativa. Representa la manera en que la corporación compite en su conjunto con otras corporaciones. La estrategia corporativa se puede desglosar en tres componentes: la estrategia de diversificación (que se refiere a cuáles deben ser las unidades de negocio de la corporación y las relaciones entre ellas), la estrategia competitiva corporativa, expresada en el mapa estratégico y la estrategia funcional corporativa. Esta última define la forma en la cual las unidades funcionales corporativas apoyan la estrategia competitiva corporativa.

Cuadro de Mando Integral

A inicios de los años 1990, Robert Kaplan y David Norton desarrollaron el sistema Balanced Scorecard, el cual provee una clara definición de aquello que las compañías deben medir. Ellos establecen un proceso que va de lo cualitativo a lo cuantitativo, donde se busca mantener alineados los elementos ya estructurados en la fase de la formulación estratégica (axiología de la empresa, estrategia y temas estratégicos). La base del modelo no es sólo la alineación de la formulación y la

implementación estratégica, sino la cuantificación por medio de indicadores que logran medirse en el despliegue del Balance Scorecard.

Esta herramienta entonces establece indicadores cuantitativos en cada una de sus cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna, innovación y aprendizaje.

De esta forma se mantienen las métricas financieras tradicionales pero se introducen nuevos componentes como guía para los nuevos elementos de la gestión empresarial.

Según The Balanced Scorecard Institute, el Balanced Scorecard es un sistema de administración (no sólo de medición) que provee retroalimentación acerca de los procesos internos de negocio y los productos externos, de manera que se mejoren continuamente el desempeño estratégico y los resultados.

Por ello, el Balanced Scorecard:

- Traduce la estrategia de una compañía en un conjunto equilibrado de indicadores de desempeño,
- Comunica los objetivos estratégicos a través de toda la organización,
- Alinea las iniciativas individuales, organizacionales y departamentales,
- Mejora el aprendizaje y la retroalimentación estratégicos.

En resumen, lo expuesto anteriormente, señala que el Cuadro de Mando Integral sobrepasó las expectativas de su planteamiento inicial como sistema para valorar el rendimiento empresarial, ya que aunque algunos definen otras propiedades de la herramienta, como sistema de información gerencial, elemento del sistema de control estratégica, su principal bondad, es que constituye una herramienta muy útil en la comunicación, descripción e implementación de la estrategia.

Precisamente por esta condición de ser simple control de gestión y dirección estratégica, fue que se decidió seleccionar esta metodología para proponerla como el elemento de gestión estratégica indicada para la gestión directiva en la Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría Municipal de San Joaquín.

Cuadro de Mando Integral en el Sector Público -cmi/sp

Aunque el Cuadro de Mando Integral se ha diseñado para ser aplicado en la empresa privada, se ha demostrado también que la herramienta se ha puesto en marcha eficazmente tanto en organizaciones sin fines de lucro como en instituciones del sector público. Este tipo de empresas ha aprendido que modificando ligeramente el marco del cuadro de mando se puede demostrar a las partes interesadas el valor que aportan y los pasos que dan para cumplir sus importantes misiones.

Tal como lo establece Killian D. (2007), el Balanced Scorecard es una técnica de gestión y control originalmente desarrollada para el Sector

Privado. Su popularidad en dicho sector ha generado expectativas sobre su aplicabilidad y posible éxito en el SECTOR PÚBLICO, pero dadas las características y especificidades de éste, la versión del Balanced Scorecard para uso mercantil -BSC/M- requiere adecuaciones conceptuales y teóricas que redefinan su lógica -basada en la maximización de los beneficios, utilidad y rentabilidad (resultados contables)- para su aplicación en el sector público en el cual los resultados son sociales y políticos.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en el Sector Público -BSC/SP = CMI/SP- sirve para orientar el Sistema de Dirección y Gestión de la Organización Pública hacia el "DEBER SER" que las Leyes y Normas le exigen a ésta. Tal orientación debe considerar cuatro perspectivas:

- Perspectiva del ciudadano.
- Perspectiva de cada operador público (funcionario).
- Perspectiva de los actores políticos.
- Perspectiva de la Organización Gubernamental como sistema.

Los horizontes y las perspectivas se articulan con cuatro procesos básicos:

Cuadro 2

Perspectivas y Horizontes de los Procesos



Tomado de: Killian Zambrano D. (2007). Diccionario Gerencial del Sector Público.

De la articulación orgánica entre los horizontes, las perspectivas y los procesos básicos deben obtenerse cuatro órdenes de resultados:

- Resultados para cada ciudadano.
- Resultados para los actores políticos.
- Resultados para cada operador público (funcionario).
- Resultados para la Organización Gubernamental como sistema.

El Balanced Scorecard del Sector Público (BSC/SP) parte del Objeto Legal de la organización gubernamental, del cual extrae su: Misión, Visión, Objetivos y Estrategias. A partir de allí se establecen los planes, programas y proyectos para generar los PRODUCTOS ORGANIZACIONALES de los cuales se obtendrán los cuatro órdenes de RESULTADOS antes citados.

La característica esencial del BSC/SP es la vinculación y articulación orgánica de las perspectivas, los procesos básicos y los resultados. Este conjunto sistemático es el Cuadro de Mando Integral -cmi/sp, el cual se utiliza para monitorear a través de indicadores y de factores críticos de éxito (FCE)

a las organizaciones del sector público y retroalimentar las acciones de éstas en función de su Objeto Legal.

La Dirección de Personas:

Los diferentes y continuados cambios que se están produciendo en el mundo de las organizaciones e instituciones, hace necesario un proceso de adaptación de estas a las nuevas demandas del entorno, en el seno de estos cambios se encuentran los recursos humanos, los cuales tiene un lugar privilegiado.

Las personas que ocupan puestos directivos se convierten en coordinadores, impulsores y modelos a seguir de estos cambios. De acuerdo con el nivel jerárquico y dependiendo de las funciones que se desempeñen dentro de la empresa, los cambios y exigencia son diferentes. En todo caso, a modo de ver de Hay Group (2005) se denota una nueva profesionalidad, en la que los conocimientos técnicos sobre el producto/servicio pasan a un segundo plano, adquiriendo un protagonismo creciente las actitudes, el talante, la capacidad de gestión, la capacidad de persuasión, de quien pone en práctica estos conocimientos.

En este sentido, el directivo lidera y provoca los cambios de actitud en sus colaboradores y trata de integrar los intereses personales, del grupo y de la organización como forma idónea para alcanzar los objetivos propuestos. Igualmente para esta consultora internacional el directivo está asociado a tres grandes factores:

- La función de gestión, relacionada más directamente con las funciones clásicas.
- La función de los recursos humanos relacionada con la gestión de los aspectos psicosociales de la organización.
- La función operativa, relacionada de forma más o menos directa con la actividad de la empresa.

Lo realmente destacable, es que la gestión es un proceso complejo que debe entenderse como aplicable, tanto a proyectos que tienen principio y fin como a trabajos de carácter continuo. La diferencia está en matices que en su caso nos hacen pensar en planes específicos de actuación y en el otro, en sistemas generales de trabajo. De cualquier modo gestionar por parte del directivo supone un proceso que comprende varias fases interrelacionadas y dependientes entre sí, los cuales se identifican con: Analizar, Planificar, Organizar, Motivar y Controlar.

Todo directivo planifica, organiza, motiva, evalúa y controla, estas son acciones que se encuadran dentro de la función genérica de la gestión en una organización. Sin embargo, la efectividad de este proceso dependerá en gran medida de las habilidades que tenga la persona (el directivo) en el desempeño de la actividad que le corresponda.

Algunas de las habilidades que debe poseer el directivo en pro del mejoramiento de la gestión estarían enmarcadas en:

- Representatividad.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Toma de Decisiones y Solución de Problemas.
- Negociación.
- Autocontrol.
- Flexibilidad.

Estas habilidades directivas serian finalmente la demostración de todo el potencial que a título personal un directivo tiene para conseguir un resultado concreto que antes ha imaginado, apoyándose en diferentes personas. Además de las habilidades gerenciales es necesario considerar la toma de decisiones en lo que respecta al directivo en cuanto al uso de diversas alternativas, vitales para la solución de problemas o situaciones. Al respecto Hellriegel y Slocum (1998, p 267), destacan que la toma de decisión debe ser considerada como un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.

Igualmente, los fundamentos de la toma de decisión, entran en juego cada vez que en una organización se realizan actividades de planeación, organización, dirección y control. Para estos especialistas las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Certidumbre: condición en la que los individuos son plenamente informados de un problema, las soluciones alternativas son obvias, y son claros los posibles resultados de cada decisión.

- **Riesgo:** condición en la que los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y enunciar la probabilidad de que cada solución dé los resultados deseados.
- **Incertidumbre:** condición en la que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas.

Así, el proceso de la toma de las decisiones se puede analizar desde varias perspectivas o puntos de vista que han sido formulados por distintas disciplinas. Estos puntos de vista, se relacionan con la teoría desde donde se analiza el proceso para la toma de las decisiones, el tipo de decisión y el responsable de la misma, formulando en algunos casos modelos para explicar el proceso.

La Calidad de Servicio en las Instituciones Públicas.

Sobre la base de la comprensión respecto a la esencia de la calidad de servicio en una institución pública es importante señalar que la misma está alineada a los objetivos que se plantea la organización y los directivos, es decir, los objetivos elevados obligan a descubrir nuevas soluciones, soluciones distintas y nuevas vías, ofreciendo múltiples alternativas para satisfacer al cliente en cuestión. Estas vías pueden estar ligadas a las tecnologías de información y comunicación, aspecto crucial en la actualidad en donde se han omitido ciertas interacciones entre las personas. Pero no debe dejarse de lado el contacto personal con el cliente; después de todo, esta será la mejor manera de obtener una apreciación cercana a sus

peticiones y a la vez, el cliente se sentirá escuchado y propenso a mantener su confianza en la institución. La calidad es la suma de casi la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio y refieren a su capacidad para satisfacer necesidades claras y no tan claras.

Esta definición sugiere que la calidad debe adaptarse a los requisitos establecidos para que de una forma u otra pueda satisfacer las necesidades de los usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el producto o servicio. Es necesario destacar que existe en el margen de la teoría de la calidad de servicio una serie de características, las cuales se identifican como:

- Rendimiento: Es una cualidad que está relacionada con la utilidad, el provecho, la duración en cuanto a un producto o servicio prestado durante una operación determinada.
- Confiabilidad: Es el nivel de seguridad y confianza que se tiene sobre los diversos procesos realizados y recibidos.
- Durabilidad: Tiene que ver con el tiempo de vigencia de lo que se está realizando u obteniendo.
- Compromiso y Responsabilidad: Es el nivel de entrega que pone una determinada persona en la actividad que realiza, aunado al deber ser de las operaciones en cuestión, lo cual tiene que ser parte de cada persona para darle el valor agregado que amerita la gestión a realizar.

En la actualidad en las empresas se llevan a cabo aplicaciones de proyectos con el fin de erradicar los viejos estándares de servicio y hacer uso de nuevas herramientas que de una forma u otra favorecen en gran medida los procesos de la organización. En correspondencia, se suele trabajar con decisión y entusiasmo para acompañar y favorecer los cambios que están

abriendo paso al logro de las estrategias del futuro. Un hecho palpable es la implantación de los cambios organizacionales que están enfocados en la consolidación y estandarización de procesos de administración de personal y nómina específicamente; creando un modelo de atención que sin duda beneficia a todos sus integrantes, elevando e igualando la calidad de los servicios que actualmente se ofrecen.

Bases Legales

Se hace mención al cuerpo normativo que apoya el desarrollo de la presente investigación; entre las normas que sirven de soporte legal se encuentran: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2008), Ordenanza Sobre las Atribuciones y Funcionamiento de la Contraloría Municipal (2007), las Normas Generales de Control Interno (1997), Normas Generales de Auditoría de Estado (2013), Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna (2010), Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (1981), Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010). La ordenanza Sobre las Atribuciones y Funcionamiento de la Contraloría Municipal (2007) y la Ordenanza de Reglamento Interno de la Contraloría Municipal (2007), son dos dispositivos legales con que cuenta la contraloría del municipio y que contienen dentro de sus articulados, normas que regulan lo referente al procedimiento para la ejecución de las actuaciones de Control por parte de los funcionarios del organismo.

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010)

Artículo 41. Las unidades de auditoría interna en el ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en el ente sujeto a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión.

Del control de gestión

Artículo 61. Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales.

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

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2009):

Plan Operativo Anual de los órganos de control fiscal.

Artículo 10. Los órganos de control fiscal deben realizar sus actuaciones conforme a un Plan Operativo Anual, en cuya elaboración aplicarán criterios de economía, objetividad, oportunidad y de relevancia material, y tomarán en consideración los aspectos siguientes:

- 1) Los lineamientos establecidos en los planes nacionales estratégicos y operativos de control.
- 2) Los resultados de la actividad de control desarrollada en ejercicios anteriores.
- 3) Los planes, programas, objetivos y metas a cumplir por el órgano o entidad en el respectivo ejercicio fiscal.
- 4) La situación administrativa, importancia, dimensión y áreas críticas del órgano o entidad.
- 5) Las solicitudes de actuaciones y los lineamientos que le formule la Contraloría General de la República, o cualquier órgano o entidad legalmente competente para ello.
- 6) Las denuncias recibidas.
- 7) Las recomendaciones que formulen los órganos de control fiscal y las provenientes de auditores, consultores y profesionales independientes calificados y registrados por la Contraloría General de la República.

Control de Gestión

Artículo 36. El control de gestión está dirigido a verificar el cumplimiento o desempeño de las actividades, tareas y acciones ejecutadas y corresponde ejercerlo a los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o

cuadro organizativo específico, en el ejercicio del control interno de manera que permita medir e informar, oportunamente, a los responsables de la toma de decisiones sobre la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su gestión, con acatamiento de las normas que regulan su desempeño.

Utilización de los indicadores de gestión e índices de rendimiento

Artículo 38. Los órganos de control fiscal podrán utilizar los indicadores de gestión que haya diseñado el órgano o entidad, así como los índices de rendimiento referenciales que éstos elaboren o los de otros organismos similares. Cuando el órgano o entidad evaluada no haya establecido los indicadores, los órganos de control fiscal podrán elaborar, sólo con carácter evaluativo, los indicadores que consideren necesarios para emitir opinión sobre el desempeño de la gestión de los mismos.

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Principio de control de gestión

Artículo 18. El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Indicadores de Gestión

Artículo 121. El ministerio u órgano de control nacional, estatal, del distrito metropolitano o municipal, a cargo de la coordinación y planificación, bajo los lineamientos de la Comisión Central de Planificación determinará los indicadores de gestión aplicables para la evaluación del desempeño institucional de los órganos desconcentrados y entes descentralizados funcionalmente, de conformidad con el reglamento respectivo.

Como instrumento del control de tutela sobre el desempeño institucional, se suscribirán compromisos de gestión, de conformidad con el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, entre entes descentralizados funcionalmente y el respectivo ministerio u órgano de adscripción nacional, estatal, del distrito metropolitano o municipal, según el caso.

Definición de Términos Básicos:

Auditoría: Examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado con la finalidad de verificarlas y evaluarlas, para así poder efectuar las observaciones y recomendaciones pertinentes.

Auditoría de Gestión: proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas en el sector, entidad, programa, proyecto u operación con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Calidad e Impacto, y por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público.

Calidad de Servicio: conjunto de propiedades inherentes a un servicio, que permiten al cliente percibirlo como igual, mejor o inferior que servicios similares.

Calidad: la calidad sólo puede definirse en función del sujeto.

Capacidades: son condiciones cognitivas, afectivas y psicomotrices fundamentales para aprender y denotar la dedicación a una tarea. Constituye el desarrollo de las aptitudes.

Competencias: se definen como el conjunto de habilidades, destrezas y aptitudes que posee una persona, cuya aplicación determina el desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Cuadro de Mando Integral: marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia.

Eficacia: cualidad de la actuación empresarial que consiste en alcanzar el fin perseguido. El logro es la medida de la eficacia, sin considerar la economía en los medios para alcanzar el fin deseado.

Eficiencia: cualidad de actuación empresarial, consistente en la minimización del empleo de medios para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado. Los conceptos de eficacia y eficiencia se complementan, ya

que el primero se refiere al cumplimiento de la meta u objetivo propuesto, y el segundo a la manera de llegar al mismo.

Estrategia: plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

Evaluación: proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

Expectativas del Cliente: las creencias en que el desempeño del producto y del servicio puedan proporcionar satisfacción en algún momento futuro.

Fidelidad: compra habitual de un producto que le genera confianza al consumidor.

Objetivo: son los fines hacia donde se dirige la actividad, los propósitos de la planificación.

Percepción de los Clientes: es la forma como perciben los clientes el servicio y/o como valoran cuando han experimentado un servicio de calidad o si están satisfechos.

Planificación: proceso de formulación de planes y proyectos con vista a su ejecución racional y sistemática, en el marco de un sistema orgánico nacional, que permita la coordinación, cooperación, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas, de conformidad con el proyecto nacional plasmado en la Constitución de la República y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. (Definición tomada de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular).

Políticas de la Institución: exposición doctrina de la empresa sobre diversos conceptos que guían y orientan las acciones y decisiones del personal, su aplicación debe ser discreta y juiciosa.

Quejas: son síntomas de deficiencias en el servicio, en el producto, generalmente permanecen ocultas y latentes, constituyen un momento crucial.

Satisfacción: evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en término de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades.

Servicio al Cliente: son acciones, procesos y ejecuciones que se proporcionan para apoyar el desempeño de los productos básicos de la empresa. Se trata de aquella parte de la organización empresarial que se dedica a satisfacer las necesidades del cliente que lo requiera. Este aspecto resulta complementario a la venta del producto.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.

Al considerar el nivel de la investigación el tipo de estudio es de carácter descriptivo, en este sentido, se pretendió utilizar la descripción en los procesos administrativos que se realizan en la Contraloría Municipal de San Joaquín. De acuerdo a Hernández (2003, p 60) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Diseño de la Investigación.

El diseño utilizado en la investigación fue de campo, las variables son observadas en el ambiente donde se desenvuelven detallando las acciones de las mismas, por el hecho de que el estudio fue sobre, el análisis e interpretación de los procesos de planificación estratégica en la Contraloría del Municipio San Joaquín del estado Carabobo. Se pretendió analizar la situación fenómeno de estudio, desde sus causas y sus efectos. Al respecto Arias (2006, p. 31).

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

De manera que la investigación tiene un diseño no experimental, porque no manipula variables, sólo describe y observa el objeto de estudio en su ambiente natural coincidiendo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 149) "...se trata de estudios donde no hacemos variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos".

Método de Investigación:

En concordancia con lo anterior, el método aplicado para explicar las variables en estudio, es el *Método Deductivo* de esta forma el investigador aprecia de lo general a lo particular todas las variables implicadas (maso-meso-micro), al respecto dice Bisquerra (2004, P. 75) "el método deductivo es parte de una premisa general para sacar conclusiones de un caso particular. El científico que utiliza este método pone énfasis en la teoría, en la explicación de los modelos teóricos y en la abstracción."

Al igual, otras de las estrategias es la *Observación Directa*, dado que el investigador se encuentra laborando en las oficinas del ente de control fiscal interno, tal como menciona Hurtado y Toro (2001, p 59) “La observación es la primera forma de contacto o de relación con la realidad o con los objetos que van a ser estudiados”, de esta forma el investigador pretende abordar parte de la resolución de los objetivos específicos presentes, apoyándose a su vez en los conocimientos que posee de la situación y las conversaciones informales que ha tenido con los funcionarios y funcionarias implicados en el estudio.

Población y Muestra

Se encuentra representado por treinta y cinco (35) funcionarios y funcionarias que laboran en el Órgano de Control Fiscal, fue la población objeto de estudio, considerando el concepto de población y muestra respectivamente descrito por Eyssautier (2008, P. 204) “es un grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto de estudio” y con respecto a la muestra; “se define como un determinado número de unidades extraídas de una población por medio de un proceso llamado muestreo, con el fin de analizar esas unidades con detenimiento; de la información resultante se aplicará a una muestra de trece (13) funcionarios”.

Lo anteriormente señalado tiene apoyo en lo indicado por Hurtado y Toro, (1999, p. 93) quienes refieren: “El muestreo no probabilístico intencional es aquel en el que la muestra no se elige al azar, sino que, por

razones determinadas, el investigador decide, quienes serán los integrantes de la misma”.

El total de la muestra fue de 13 personas, utilizando la técnica del muestreo por azar simple.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Del mismo modo, para la selección, el diseño, elaboración y aplicación del instrumento de recolección de datos, se utilizó el Cuestionario con lo cual se conocerá el punto de vista de los encuestados, personal que labora en el Órgano de Control Fiscal, despejar las diferentes variables planteadas en los objetivos propuestos.

Este cuestionario fue diseñado bajo el perfil de la Escala de Likert, bajo las alternativas de respuesta; A: Totalmente de acuerdo, B: Parcialmente de acuerdo, C: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, D: Parcialmente en desacuerdo y E: Totalmente en desacuerdo, esto con la finalidad de obtener respuestas concisas con el uso de un lenguaje claro, sencillo y preciso al momento de diseñar la estrategia de recolección de la información, al respecto señalan Hurtado y Toro (2001, p. 77) señala:

El cuestionario constituye una forma concreta de la técnica de observación, logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. Permite

además aislar ciertos problemas que nos interesen y focalizar los aspectos del fenómeno que se consideren esenciales.

Al momento de seleccionar las técnicas e instrumentos de la recolección de datos, se consideró el colectivo a investigar y los objetivos propuestos, entre otras, de forma que fuera escogida la más óptima para desarrollar la investigación, considerando así la relación entre técnica e instrumento expuesta por Arias (2006, p. 67) “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información y un instrumento es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. La técnica estará representada por la Encuesta y el Instrumento por el cuestionario tipo Likert en escala del cero (0) al cinco (5).

Validez y Confiabilidad

La validez de los instrumentos a utilizarse para la obtención de datos del estudio fue realizada mediante la técnica conocida como Juicio de Expertos, a los cuáles se les presenta un formato de validación donde se constatará la correspondencia entre los objetivos planteados y las preguntas de los instrumentos. Los expertos luego de hacer su valoración crítica y sus sugerencias de mejoras al instrumento presentado y luego corregido según el caso, le darán su Validez.

En cuanto a la confiabilidad se utilizó la estadística descriptiva para su respectivo cálculo, mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach para obtener

el rango de confiabilidad del instrumento. Así entonces, para la confiabilidad del instrumento se aplicó el Alpha de Cronbach a los ítems cuya escala de medición es tipo Likert, este procedimiento es un coeficiente de fiabilidad o consistencia. Así, el AC puede entenderse como una función del número de ítems y el promedio de las correlaciones entre los ítems. La fórmula aplicada fue:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}$$

Dónde:

α = es el coeficiente de confiabilidad.

K = número de preguntas.

S_i^2 = Es la suma de varianzas de cada ítem.

S_t^2 = Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces)

Los Resultados arrojaron Un Alpha de Cronbach en el primer y tercer instrumento aplicado de una confiabilidad de: 0,95, mientras que en el segundo fue de 0,85 lo cual indica que el Instrumento fue **Altamente Confiable, según los rangos de la Tabla de Interpretación de Confiabilidad**

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	
<u>Rangos</u>	<u>Coeficiente Alfa</u>
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

Técnicas de Análisis y Presentación de la Información

Una vez aplicados los instrumentos de recolección al personal que labora en el Órgano de Control Fiscal Externo, los datos obtenidos fueron codificados y transferidos a un archivo del programa informático Microsoft Excel. Los datos obtenidos se consideraron cuantitativos debido a que se recolectó la información numérica mediante un procedimiento sistemático, por ende el análisis que se realizó fue de tipo cuantitativo y la medida de la información recolectada permitió al autor presentar un análisis coherente sobre cada afirmación. Para esta investigación se utilizó la estadística descriptiva para analizar los datos obtenidos en el cuestionario, adicionalmente la información se procesó mediante la utilización del programa informático.

Para la presentación de los resultados se utilizaron tablas de frecuencia para cada una de las perspectivas objetos de estudio y gráficos de barras para mostrar los resultados e interpretarlos en forma de bloque.

Finalmente, es de destacar que la graficación según Sabino (2007, p. 129) “es una actividad derivada de la anterior que consiste en expresar visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros. Su objeto es permitir una comprensión global, rápida y directa de la información que aparece en cifras”.

CAPÍTULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A partir de este capítulo IV, se inicia el proceso de análisis de los resultados producto de la investigación desarrollada para este trabajo de grado. A tal efecto el autor considera conveniente establecer lo siguiente:

1. Dividir los resultados en tres bloques a estudiar.
2. Seguidamente presentar la distribución de frecuencias de los resultados arrojados a través de gráficas de barras.
3. Por último se procedió al análisis de los resultados tomando cada bloque como un todo, considerando la teoría consultada, la experiencia del autor en órganos de control fiscal y los estudios previos del autor en los postgrados referentes a la Especialización de Gerencia de Recursos Humanos y la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

En el siguiente capítulo se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos: entrevistas y cuestionarios. La información recabada se registró y tabuló para facilitar su análisis en concordancia en los objetivos planteados por esta investigación y el marco teórico asumido como referencia.

Análisis de los resultados plasmados en los cuestionarios aplicados y la consecuente tabulación de los mismos.

Gestión Estratégica.

Misión, Visión, Valores y Principios.

1. La Contraloría Municipal de San Joaquín posee una Misión organizacional definida.
2. La Contraloría Municipal de San Joaquín tiene una Visión organizacional definida.
3. La Misión y la Visión de la Contraloría Municipal de San Joaquín son divulgadas de forma adecuada dentro de la organización.
4. Los principios y valores organizacionales son debidamente divulgadas al personal.

Cuadro 1:

Misión, Visión, Valores y Principios

Situación Actual
Contraloría Municipal de San Joaquín
El análisis realizado sobre la misión de la Contraloría Municipal de San Joaquín, mostró que existe y es conocida por el personal. Con lo cual se infiere que existe una fortaleza interna sobre cuáles son los propósitos de la Contraloría.

La visión de la contraloría, se encuentra formulada y al igual que la misión es conocida por sus integrantes, el cual se deduce que el recurso humano conoce la dirección estratégica del Órgano, existiendo un sentido de compromiso entre sus miembros.

En relación a los principios y valores organizacionales, están definidos y conocidos por el personal.

Razonamiento

La misión documenta la finalidad de la existencia de una organización, es la formulación de sus propósitos. De modo que, existe y se conoce la misión, existe una fortaleza en el soporte para crear compromisos e inducir comportamientos alineados con los objetivos estratégicos.

La visión representa una guía estratégica de la organización, bajo un enfoque de motivación que estimula y promueve el sentido de compromiso y es el eje de acción de sus integrantes.

Misión y visión, representa el punto de partida del Cuadro de Mando Integral (CMI). La misión hace referencia a la función del Órgano, establecer la misión implica determinar de forma explícita en qué términos la Organización rendirá cuentas en el futuro y de qué manera guiará sus actividades, la visión, representa los principios enraizados en la organización que se muestran en la actividad y comportamientos cotidianos de sus empleados. (Niven, 2010).

La Contraloría Municipal de San Joaquín tiene una filosofía de gestión definida y difundida, lo que sería un gran avance para el desarrollo de la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) en un futuro, puesto que es uno de los elementos esenciales para llevar a cabo el proceso de implementación de la misma.

Estrategias

La Contraloría Municipal de San Joaquín tiene claramente establecidos los objetivos estratégicos organizacionales.

Las estrategias para el logro de los objetivos están muy bien definidas o correctamente divulgadas al personal, la Institución considera las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz DOFA), al momento de formular sus estrategias organizacionales.

Cuadro 2:

Estrategias

Situación Actual
Contraloría Municipal de San Joaquín
La Contraloría Municipal de San Joaquín ha definido claramente sus estrategias, y las mismas se han dado al conocer al personal del órgano, lo que representa mayor compromiso por parte de los mismos; de cuáles son los principios y cuáles son los senderos donde se enmarcaran sus

acciones para la consecución de sus objetivos estratégicos.

De igual manera no se están considerando los elementos de la matriz DOFA, para la formulación y análisis de los objetivos estratégicos de la Contraloría Municipal de San Joaquín.

Razonamiento

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización. (Serna, 2003).

La implementación de una estrategia no es un modelo matemático integrado por fórmulas que se cumplen maravillosamente, por el contrario, para implementarlas se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal, si ellos no se involucran las estrategias difícilmente serán cumplidas.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) y las estrategias van verdaderamente de la mano (Niven, 2003). El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite transmitir las estrategias definidas por una organización, de manera clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez puede traducir dichas estrategias en objetivos, acciones y medidas correctas, que permiten saber si las mismas se están alcanzando.

En cuanto al análisis DOFA, es un tipo de análisis de negocio que se utiliza para identificar las Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F)

y Amenazas (A) en un proyecto o idea de negocio antes de ejecutarlo, las ventajas asociadas con este tipo de análisis es que no representan costos adicionales y la no implementación de estos elementos podrían indicar que el Órgano no está realmente centrado en la forma de lograr los objetivos, dado que los puntos priorizados por la misma no están alineados con todos los elementos internos y externos que verdaderamente influyen en la organización.

Normativa Legal

La Contraloría Municipal de San Joaquín enmarca todas sus actividades de acuerdo a la Normativa Legal vigente que rige los Órganos de Control Fiscal.

Las funciones de control ejercidas por la Contraloría Municipal de San Joaquín están sujetas a una planificación estratégica donde se toman en cuenta los planteamientos, solicitudes y denuncias de los órganos del Poder Público Municipal; los resultados de la gestión anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico municipal y la dimensión y zonas críticas de los entes sometidos a su control de acuerdo a lo establecido en las leyes que la rigen.

Cuadro 3:

Fundamento Legal

Situación Actual
Contraloría Municipal de San Joaquín La Contraloría Municipal de San Joaquín ha ejercido sus acciones basadas en la normativa legal vigente. Dado que es un Órgano de Control Fiscal Externo, se rige por el principio de la legalidad y su radio de acción está enmarcado en lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su reglamento. En cuanto a la planificación estratégica, también se consideran los componentes requeridos, así como, las denuncias realizadas por órganos o entes de la administración activa sometidos a su control.

Razonamiento

De lo anteriormente señalado, se infiere que el Órgano de Control Fiscal Externo está apegado al principio de legalidad, es el ideal jurídico que requiere de todas las leyes para ser claros, comprobables y no retroactiva. Dado que permite a quienes toman decisiones resolver los conflictos mediante la aplicación de normas jurídicas que han sido declaradas de antemano, y no alterar la situación jurídica a posteriori por acciones discrecionales al margen de la ley y estrechamente relacionado con el formalismo jurídico y el imperio de la misma. Este principio tiene especial relevancia en el derecho penal y administrativo.

Cuadro de Mando Integral (CMI) Proceso Interno

La Contraloría Municipal de San Joaquín posee los Manuales de Normas y Procedimientos debidamente aprobados para su adecuado funcionamiento, todas las actividades son realizadas de acuerdo a lo

establecido en los estos y por consiguiente se siguen los procedimientos previstos.

Son supervisadas continuamente, las actividades laborales en el desarrollo de sus funciones.

Las políticas específicas de control interno y de gestión dentro de la Institución son del conocimiento de todo el personal.

Los mecanismos que se utilizan para el desarrollo de los procedimientos administrativos dentro de su unidad de Auditoría Interna son los más adecuados a las necesidades de la organización.

Se realiza un seguimiento permanente de las actividades por parte del supervisor.

Existe un adecuado adiestramiento sobre los procesos que se llevan a cabo en su unidad.

Corresponde al supervisor tener claro y preciso el objetivo funcional de la unidad como el establecimiento de objetivos y metas que debe alcanzar el funcionario de la institución.

Para garantizar el desempeño individual, se toma en consideración como mínimo una acción de las metas establecidas como indicador que permita evidenciar si se alcanzan los resultados deseados.

Todas las actividades llevadas a cabo dentro de su Unidad llevan implícitos los controles previos y posteriores correspondientes.

Para medir el cumplimiento del trabajo asignado se toma en cuenta el tiempo de ejecución de las actividades laborales y la calidad de los resultados.

Las metas establecidas en su unidad de trabajo están configuradas de forma individual e incluyen indicadores de tiempo, calidad y cantidad.

Cuadro 4:

Proceso Interno

Situación Actual
Contraloría Municipal de San Joaquín
La Contraloría Municipal de San Joaquín cuenta con los procedimientos escritos que soportan su ejecución (manuales, Instructivos, Flujogramas), los cuales son conocidos por todos los empleados, y dado a lo anteriormente planteado ya conocido su existencia y disposiciones, son ejecutadas parcialmente por el personal, así como un el uso del papel supervisorio cuyo rol se encuentra con bastante debilidad. Las políticas de control interno no se dan a conocer por el personal y los mecanismos que se utilizan para el desarrollo de los procedimientos administrativos no son los más adecuados para suplir las necesidades de la organización. El papel supervisorio no se está ejecutando de una manera eficiente aunque se tiene conocimiento de los objetivos estratégicos institucionales. En el cumplimiento del trabajo se consideran los lapsos establecidos dentro de la planificación aunque los mismos no están establecidos de forma individual incluidos el factor tiempo, calidad y cantidad como unidad individual.

Razonamiento

Con relación al instrumento aplicado en la Contraloría Municipal de San Joaquín, se infiere una preocupación en lo que respecta al desarrollo de técnicas avanzadas o procedimientos nuevos, sin embargo se puede notar que el Órgano de Control Fiscal se perfila hacia resultados o metas, pero no identifica sus procesos con una estrategia definida, en pro de cumplir las expectativas del empleado, ser eficiente en los procesos de planificación, ejecución y sus resultados y de sincerar el papel supervisorio que juega un rol importante en la consecución del fortalecimiento de los controles internos. De lo anteriormente expuesto se puede determinar que no se identifican cuáles son los procesos internos que añaden valor o no, lo cual representa un obstáculo para aplicar con éxito la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI), por lo que se hace necesario, la identificación de los procesos que agregan valor para su futura implementación.

Cuadro de Mando Integral (CMI). Aprendizaje Organizacional

Su nivel profesional se corresponde con el perfil del cargo que desempeña.

El sistema de evaluación del desempeño está sustentado en el principio de premiar los resultados alcanzado por los funcionarios.

Las relaciones con sus compañeros de trabajo, permiten la efectividad en sus actividades laborales.

Todo el personal que integra su área de trabajo conoce los controles internos de esta unidad.

La Contraloría de San Joaquín establece programas de mejoramiento con la finalidad de propiciar un plan de acción inmediato para desarrollarme profesionalmente y lograr óptimos resultados.

La Contraloría Municipal cuenta con el recurso humano capacitado y motivado para el desarrollo de sus planes.

Se desarrollan reuniones en la organización para informar al personal sobre los planes estratégicos.

La Contraloría Municipal cuenta con una plataforma tecnológica que incide en el desarrollo efectivo de las actividades laborales.

Realiza su actividad con conocimiento sobre la teoría y práctica referente a las cuatro perspectivas (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Formación y Crecimiento), que establece el cuadro de mando integral.

Cuadro 5:

Aprendizaje Organizacional

Situación Actual
Contraloría Municipal de San Joaquín
La Contraloría Municipal de San Joaquín cuenta con un personal preparado y capacitado para las tareas que se están desempeñando actualmente. De igual forma no se cuenta con un plan de capacitación continua, dado que recurrentemente se realizan cursos y talleres. A

demás no se le proporciona al personal ningún tipo de incentivo que sea coherente con los objetivos y la cultura organizacional, así con el perfil del empleado. El personal siempre está siendo informado en cuanto a los planes y acciones a seguir por parte del Órgano de Control aunque el mismo no cuenta con una plataforma tecnológica que impacte el desarrollo eficiente y efectivo tanto del personal y sus actividades a desempeñar. De igual manera se pudo constatar, que existe un desconocimiento por parte del personal de las perspectiva establecidas en el Cuadro de Mando Integral (CMI) en el desarrollo de las actividades inherentes a sus funciones.

Razonamiento

El hablar de formación implica determinar las particularidades que presenta una entidad pública, en relación al recurso humano que se dispone en determinado momento, sin embargo se ha de tener en cuenta la necesidad de innovar y de destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer actitudes y aptitudes en relación a los cambio funcionariales que se produzcan en determinado momento, además no se trata solamente en determinada circunstancia de las capacidades y la habilidades, sino también de motivación y capacitación de parte del personal directivo para saber delegar y desempeñar con mejor satisfacción las funciones que le son asignas y atribuidas. El sector público va a depender de las habilidades y dedicación de su personal, dado que el capital humano para llevar a cabo sus actividades con eficiencia y eficacia deben descansar sobre la formación y capacitación continua, en este sentido (Nirven, 2003) indica que la formación y el aprendizaje se convierten en temas claves de la entidad.

El objetivo fue fortalecer aspectos, como el ambiente y la cultura organizacional, la tecnología y los sistemas de información adecuada para que sea capaz de afrontar los retos que se puedan presentar en las gestiones y actividades locales en un entorno de restricción financiera, logrando, sin embargo un servicio de control de alta calidad y de alta eficiencia. En este sentido los funcionarios Públicos, no cuentan con planes de capacitación sustentados en los procesos de diagnósticos de formación y adiestramientos, lo que se considera negativo, dado que la no implementación de planes continuos de formación y capacitación traería como consecuencia atrasos y poca calidad en las actividades y tareas desempeñadas; adicionalmente, no se les ofrece ningún tipo de incentivo coherente con los objetivos y perfil desempeñado, lo que representa un obstáculo para poner en marcha esta perspectiva en la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), relativo al caso es importante contar con empleados altamente satisfechos y a gusto con el desempeño de sus funciones, por cuanto son ellos, el recurso humano, quienes le agregan valor a los procesos. López, (2013, p.3), considera que esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público, constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y la propia institución pública (enfoque de aprendizaje y crecimiento).

Cuestionario aplicado a la función para evaluar la Perspectiva del Pensamiento Estratégico en la Contraloría Municipal de San Joaquín.

1. La Contraloría Municipal de San Joaquín posee una Misión organizacional definida.
2. La Contraloría Municipal de San Joaquín tiene una Visión organizacional definida.

3. La Misión y la Visión de la Contraloría Municipal de San Joaquín son divulgadas de forma adecuada dentro de la organización.
4. Los principios y valores organizacionales son debidamente divulgadas al personal.
5. La Contraloría Municipal de San Joaquín tiene claramente establecidos los objetivos estratégicos organizacionales.
6. Las estrategias para el logro de los objetivos están muy bien definidas o correctamente divulgadas al personal.
7. La Institución considera las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz DOFA), al momento de formular sus estrategias organizacionales.
8. La Contraloría Municipal de San Joaquín enmarca todas sus actividades de acuerdo a la Normativa Legal vigente que rige los órganos de Control fiscal.
9. La funciones de control ejercidas por la Contraloría Municipal de San Joaquín están sujetas a una planificación estratégica donde se toman en cuenta los planteamientos, solicitudes y denuncias de los órganos del Poder Público Municipal; los resultados de la gestión anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico municipal y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a su control de acuerdo a lo establecido en las leyes que la rigen.

Tabla con los resultados del cuestionario aplicado al primer bloque

Perspectiva del Pensamiento Estratégico en la Contraloría Municipal	A	B	C	D	E	TOTALES
La Contraloría Municipal de San Joaquín posee una Misión organizacional definida.	10	2	1	0	0	13
La Contraloría Municipal de San Joaquín tiene una Visión organizacional definida.	10	2	1	0	0	13
La Misión y la Visión de la Contraloría Municipal de San Joaquín son divulgadas de forma adecuada dentro de la organización.	1	8	2	1	1	13
Los principios y valores organizacionales son debidamente divulgados al personal.	1	7	3		2	13
La Contraloría Municipal de San Joaquín tiene claramente establecidos los objetivos estratégicos organizacionales.	4	4	4	1	0	13
Las estrategias para el logro de los objetivos están muy bien definidas o correctamente divulgadas al personal.	0	8	4	0	1	13
La Institución considera las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz DOFA) al momento de formular sus estrategias organizacionales	2	4	6	0	1	13
La Contraloría Municipal de San Joaquín enmarca todas sus actividades de acuerdo a la Normativa Legal vigente que rige los órganos de Control fiscal.	11	1	1	0	0	13
La funciones de control ejercidas por la Contraloría Municipal de San Joaquín están sujetas a una planificación estratégica donde se toman en cuenta los planteamientos, solicitudes y denuncias de los órganos del Poder Público Municipal; los resultados de la gestión anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico municipal y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a su control de acuerdo a lo establecido en las leyes que la rigen.	5	7	0	1	0	13
Total	44,00	43,00	22,00	3,00	5,00	117,00
Evaluacion porcentual (%)	38%	37%	19%	3%	3%	100%

	(A) Totalmente de acuerdo	(B) Parcialmente de acuerdo	(C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	(D) En desacuerdo	(E) Totalmente en desacuerdo	
1	38%	37%	19%	3%	3%	100%

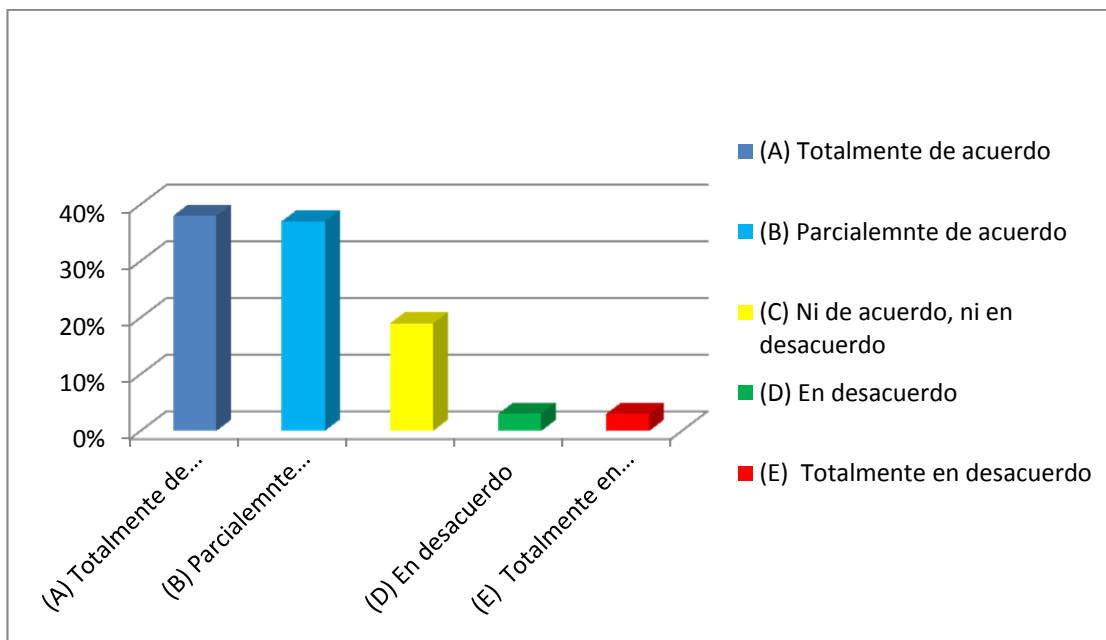


Grafico 1. Perspectivas del Pensamiento Estratégico en la Contraloría Municipal de San Joaquín. Fuente: Bolívar 2014

Con el objeto de explorar el pensamiento estratégico de la Contraloría Municipal de San Joaquín, orientado por una definición de la misión, visión, principios y valores organizacionales, objetivos estratégicos, aplicabilidad de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) así como, al apego a la normativa legal vigente, de manera específica el treinta y ocho por ciento (38%) de los empleados encuestados respondieron que estaban totalmente de acuerdo, un treinta y siete por ciento (37%) manifestaron estar parcialmente de acuerdo.

Estos resultados se traducen en una fortaleza para la Contraloría Municipal de San Joaquín, en lo que respecta al proceso de planificación estratégica y considerarse como un soporte para fundamentar la aplicabilidad

en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) tal como se observa en el gráfico 1.

Por lo cual el análisis está en concordancia con lo planteado por Mertens, L. (1998), que plantea que los funcionarios públicos tienen que conocer la filosofía de gestión para tener un norte claro y saber en base a que, tomar decisiones de cada unidad que manejan, es decir; lo que se desea que los funcionarios públicos internalicen, la filosofía de gestión y desarrollen un sentido de pertenencia, lo cual ha de traer sinérgicamente las ganas de querer con sentido de pertenencia.

Cuestionario aplicado a la función para evaluar la Perspectiva para los Procesos del Control Interno.

10. La Contraloría Municipal de San Joaquín posee los Manuales de Normas y Procedimientos debidamente aprobados para su adecuado funcionamiento.

11. Todas las actividades son realizadas de acuerdo a lo establecido en los Manuales de Normas y Procedimientos.

12. Son supervisadas continuamente, las actividades laborales en el desarrollo de sus funciones.

13. Las políticas específicas de control interno y de gestión dentro de la Institución son del conocimiento de todo el personal.

14. Los mecanismos que se utilizan para el desarrollo de los procedimientos administrativos dentro de su unidad son los más adecuados a las necesidades de la organización.

15. Se realiza un seguimiento permanente de las actividades por parte del supervisor.

16. Existe un adecuado adiestramiento sobre los procesos que se llevan a cabo en su unidad.

17. Corresponde al supervisor tener claro y preciso el objetivo funcional de la unidad como el establecimiento de objetivos y metas que debe alcanzar el funcionario de la institución.

18. Para garantizar el desempeño individual, se toma en consideración como mínimo una acción de las metas establecidas como indicador que permita evidenciar si se alcanzan los resultados deseados.

19. Todas las actividades llevadas a cabo por usted dentro de su Unidad llevan implícitos los controles previos y posteriores correspondientes.

20. Para medir el cumplimiento del trabajo asignado se toma en cuenta el tiempo de ejecución de las actividades laborales y la calidad de los resultados.

21. Las metas establecidas en su unidad de trabajo están establecidas de forma individual e incluyen indicadores de tiempo, calidad y cantidad.

Tabla con los resultados del cuestionario aplicado al segundo bloque

Ítems	Parte II: Perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI) Para los Procesos del Control Interno.	A	B	C	D	E	TOTALES
10.	La Contraloría Municipal de San Joaquín posee los Manuales de Normas y Procedimientos debidamente aprobados para su adecuado funcionamiento.	8	4	1	0	0	13
11.	Todas las actividades son realizadas de acuerdo a lo establecido en los Manuales de Normas y Procedimientos.	4	7	1	0	1	13
12.	Son supervisadas continuamente, las actividades laborales en el desarrollo de sus funciones.	4	8	1	0	0	13
13.	Las políticas específicas de control interno y de gestión dentro de la Institución son del conocimiento de todo el personal.	3	7	1	0	2	13
14.	Los mecanismos que se utilizan para el desarrollo de los procedimientos administrativos dentro de su unidad son los más adecuados a las necesidades de la organización.	2	6	5	0	0	13
15.	Se realiza un seguimiento permanente de las actividades por parte del supervisor.	4	7	2	0	0	13
16.	Existe un adecuado adiestramiento sobre los procesos que se llevan a cabo en su unidad	2	6	3	0	2	13
17.	Corresponde al supervisor tener claro y preciso el objetivo funcional de la unidad como el establecimiento de objetivos y metas que debe alcanzar el funcionario de la institución.	7	4	1	0	1	13
18.	Para garantizar el desempeño individual, se toma en consideración como mínimo una acción de las metas establecidas como indicador que permita evidenciar si se alcanzan los resultados deseados.	4	6	3	0	0	13
19.	Todas las actividades llevadas a cabo por usted dentro de su Unidad llevan implícitos los controles previos y posteriores correspondientes.	7	6	0	0	0	13
20.	Para medir el cumplimiento del trabajo asignado se toma en cuenta el tiempo de ejecución de las actividades laborales y la calidad de los resultados.	6	3	3	0	1	13
21.	Las metas establecidas en su unidad de trabajo están establecidas de forma individual e incluyen indicadores de tiempo, calidad y cantidad	3	4	5	1	0	13
Total		54	68	26	1	7	
Evaluación porcentual (%)		35%	44%	17%	1%	3%	

	(A) Totalmente de acuerdo	(B) Parcialmente de acuerdo	(C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	(D) En desacuerdo	(E) Totalmente en desacuerdo	
1	35%	44%	17%	1%	3%	100%

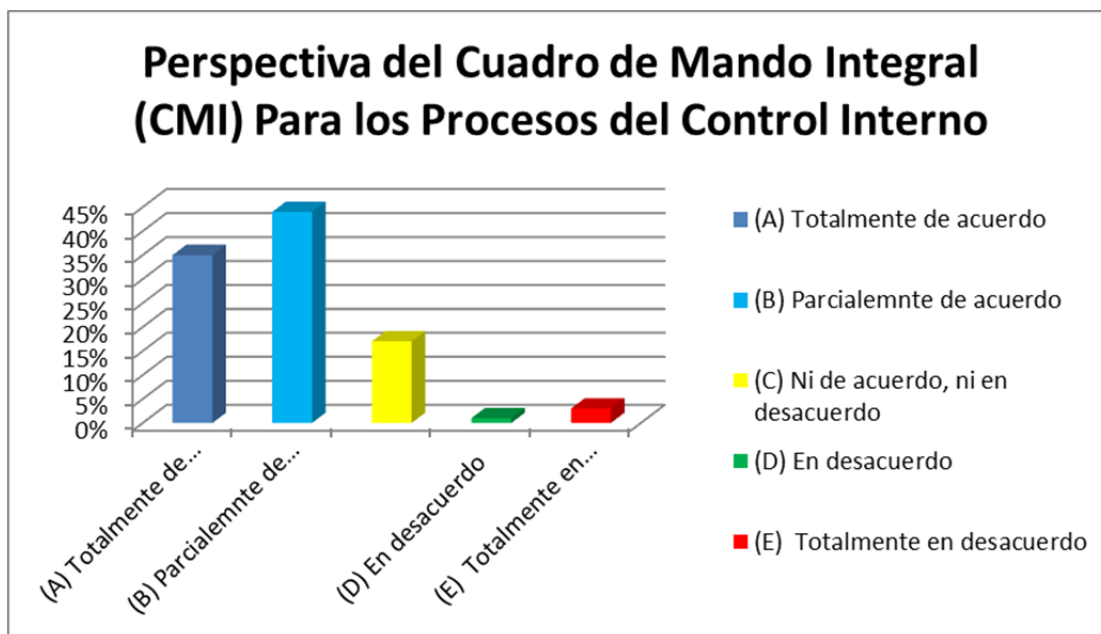


Gráfico 2. Perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI) para los Procesos del Control Interno. Fuente: Bolívar 2014

Tal como se observa en el gráfico 2, un treinta y cinco por ciento (35%) de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo y un cuarenta y cuatro por ciento (44%) manifestaron estar parcialmente de acuerdo, evidenciándose que el control interno implementado por la Contraloría Municipal de San Joaquín en lo que respecta a los factores incidentes en la función directiva está alineada con el desempeño de los funcionarios del ente. Este análisis indica que se encuentran focalizados en los elementos estratégicos del ambiente de control, evaluaciones de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo, lo que pudiera considerarse una gran fortaleza en las perspectivas del Cliente, Procesos, Financieras y de los Intangibles, correspondientes a la estrategia alineada a la aplicabilidad del Cuadro del Mando Integral (CMI).

Cuestionario aplicado a la función para evaluar la Perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI). Aprendizaje Organizacional.

22. Su nivel profesional se corresponde con el perfil del cargo que desempeña.

23. El sistema de evaluación del desempeño está sustentado en el principio de premiar los resultados alcanzado por los funcionarios.

24. Las relaciones con sus compañeros de trabajo, permiten la efectividad en sus actividades laborales.

25. Todo el personal que integra su área conoce los controles internos de esta unidad.

26. La institución establece programas de mejoramiento con la finalidad de propiciar un plan de acción inmediato para desarrollarme profesionalmente y lograr óptimos resultados.

27. La Contraloría Municipal cuenta con el recurso humano capacitado y motivado para el desarrollo de sus planes.

28. Se desarrollan reuniones en la organización para informar al personal sobre los planes estratégicos.

29. La Contraloría Municipal cuenta con una plataforma tecnológica que incide en el desarrollo efectivo de las actividades laborales.

30. Realiza su actividad con conocimiento sobre la teoría y práctica referente a las cuatro perspectivas (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Formación y Crecimiento), que establece el cuadro de mando integral.

Tabla con los resultados del cuestionario aplicado al tercer bloque

Ítems	III PARTE: Perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI). Aprendizaje Organizacional	A	B	C	D	E	TOTALES
22.	Su nivel profesional se corresponde con el perfil del cargo que desempeña.	9	2	1	1	0	13
23.	El sistema de evaluación del desempeño está sustentado en el principio de premiar los resultados alcanzado por los funcionarios.	9	2	1	1	0	13
24.	Las relaciones con sus compañeros de trabajo, permiten la efectividad en sus actividades laborales.	5	5	2	1	0	13
25.	Todo el personal que integra su área conoce los controles internos de esta unidad.	7	5	1	0	0	13
26.	La institución establece programas de mejoramiento con la finalidad de propiciar un plan de acción inmediato para desarrollarme profesionalmente y lograr óptimos resultados.	3	5	2	2	1	13
27.	La Contraloría Municipal cuenta con el recurso humano capacitado y motivado para el desarrollo de sus planes.	6	3	2	1	1	13
28.	Se desarrollan reuniones en la organización para informar al personal sobre los planes estratégicos.	5	4	3	1	0	13
29.	La Contraloría Municipal cuenta con una plataforma tecnológica que incide en el desarrollo efectivo de las actividades laborales.	3	6	1	1	2	13
30.	Realiza su actividad con conocimiento sobre la teoría y práctica referente a las cuatro perspectivas (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Formación y Crecimiento), que establece el cuadro de mando integral.	1	8	2	1	1	13
Total		48	40	15	9	5	
Evaluacion porcentual (%)		41%	34%	13%	8%	4%	

	(A) Totalmente de acuerdo	(B) Parcialmente de acuerdo	(C) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	(D) En desacuerdo	(E) Totalmente en desacuerdo	
1	41%	34%	13%	8%	4%	100%

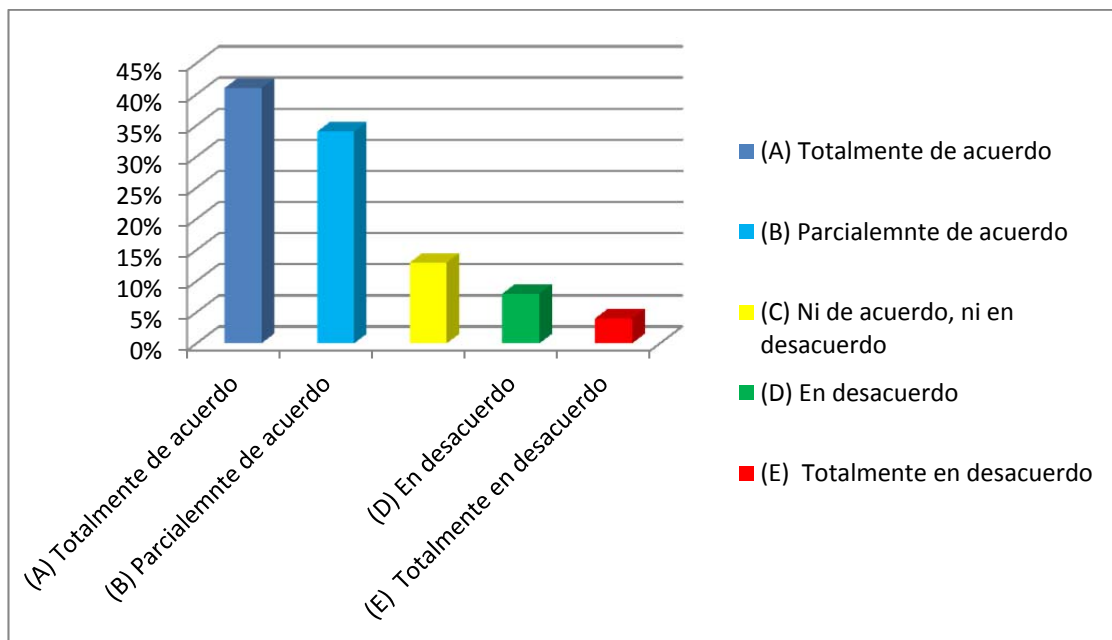


Gráfico 3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI). Aprendizaje Organizacional. Fuente: Bolívar 2014.

Con el propósito de explorar el aprendizaje organizacional se apreció en el Gráfico 3, que la mayoría de los entrevistados conforman un cuarenta y un por ciento (41%) que manifestaron estar totalmente de acuerdo, no obstante el treinta y cuatro por ciento (34%) manifestó estar parcialmente de acuerdo.

Concluyendo que la organización cuenta con un clima organizacional favorable para el desarrollo efectivo de las actividades laborales, sin embargo se percibe que el personal no cuenta con cursos, talleres o programas de formación de manera continua, ni incentivos; las propuestas denotan que en cuanto a la capacitación presentan una gran debilidad, y el nivel de motivación de los empleados no es muy elevado, lo que propicia que los funcionarios realicen un trabajo deficiente. La muestra analizada también

puntualizó que la tecnología utilizada en la Contraloría Municipal de San Joaquín es bastante desactualizada lo que podría incidir de manera negativa en la aplicación de los elementos del Cuadro de Mando Integral (CMI).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La evolución de la Planificación Estratégica y la Gestión de Control dentro de las instituciones, es inseparable de la historia de la humanidad. Todos los acontecimientos que conforman esta última han tenido, cuanto menos, cierto efecto en la naturaleza evolutiva de las relaciones entre el controlado y controlador.

En este sentido, esta investigación constituyó un aporte en el marco de la planificación y de la dirección gerencial en una institución pública. Por un lado, es posible comprender como la evolución de los procesos de Planificación Estratégica, la Auditoría de Gestión y lo que su consecuente ejercicio concomitante conlleva, genera transformaciones tanto internas como externas, que repercuten no sólo en los funcionarios y funcionarias sino también en las políticas y en el servicio que estos prestan a la ciudadanía, y por otro lado, el rol tan determinante de la dirección gerencial, lo cual tiene efectos inmediatos y significativos para la sociedad en general.

En el caso de la Contraloría de San Joaquín, sus acciones de cara a la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta estratégica de alto impacto en su labor de control, apuntan hacia la necesidad de:

- Considerara al Cuadro de Mando Integral (CMI) como factor estratégico en la organización.

- Establecer como soporte las alianzas estratégicas entre el Contralor Municipal y las direcciones para conseguir las metas estratégicas.
- Crear políticas de planificación de las actuaciones de control que estén completamente integradas en la planificación corporativa.
- Considerar los elementos que integran la planificación estratégica como inversión y como parte de su ventaja competitiva.
- Desarrollar un servicio con calidad.
- Establecer una relación estrecha entre la Directiva y el personal en función a los resultados esperados.

A tenor de lo expresado, la presente investigación, tuvo como objetivo general ANALIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA DEL AUDITOR INTERNO EN EL MANEJO DE LOS FUNCIONARIOS DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO, por lo cual, para el logro de este propósito, fue necesario considerar aquellos objetivos específicos que dan lugar a las condiciones que se generan para el desarrollo de la investigación, por lo tanto, se hizo necesario destacar los objetivos específicos y el logro de estos.

Como primer objetivo específico se buscó identificar el proceso de planificación estratégica alineado al Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Contraloría de Municipal de San Joaquín. Para los efectos de esta investigación, el autor consideró necesario realizar una revisión de la

evolución de la Planificación Estratégica con énfasis en aquellos aspectos de carácter regulatorio que versan sobre la aplicación de los elementos de la gerencia estrategia, matriz DOFA, misión, visión, objetivos, valores, metas, indicadores, planes y políticas en una institución pública, en especial con lo establecido en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su Reglamento, Ley de la Administración Financiera del Sector Público y la Ordenanza de la Contraloría Municipal del Municipio de San Joaquín. En este sentido se indagó sobre los elementos tomados en consideración por parte de la Máxima Autoridad del Órgano de Control Fiscal para la elaboración del Plan Operativo Anual y el consiguiente presupuesto, así como, de los parámetros utilizados a fin de concebir los objetivos estratégicos, los elementos tácticos y en el tercer lugar la ejecución de los niveles operativos, de los procesos medulares dentro de la organización, a tal efecto, se requirió el proyecto de presupuesto elaborado para tal fin, con los circulares emitidos por la máxima autoridad jerárquica del ente y los lineamientos emanados por parte de la Contraloría General de la República referidos a las políticas y normas para la presentación del informe de gestión de las Contralorías Municipales. Allí se identificaron los elementos de planificación estratégica tomados en consideración dentro de la Contraloría Municipal, que se encuentran en sintonía con el Cuadro de Mando Integral, sobre todo en la concepción del Plan Operativo Anual, el cual se encuentra conformado por: los objetivos, las metas, los indicadores de resultados, los actores responsables del cumplimiento de la meta, la visión, la misión y los objetivos estratégicos de cada departamento.

Seguidamente se buscó como propósito describir las perspectivas estratégicas alineadas al Cuadro de Mando Integral (CMI) con el fin de generar los factores incidentes en la función directiva, entre ellas se

destacaron: la perspectiva del pensamiento estratégico la cual se enfoca en la visión, misión, objetivos estratégicos de la organización, así como, de los valores y políticas de la gerencia, la perspectiva de los procesos internos los cuales son un componente indispensable y de responsabilidad de la alta gerencia, donde se encausan procesos vitales tales como administración, control, seguimiento y rendición de cuentas públicas, las perspectivas de los usuarios-comunidad que consiste en la relación con agentes externos autoridades y comunidades (estado-sociedad) internos (personal del organismo) y por último las perspectivas de formación y crecimiento las cuales están orientadas a llenar estos vacíos, para ello se debe invertir en la reclasificación de los empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Estos objetivos recalcan la importancia de invertir para el futuro y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la inversión y desarrollo. Invertir en estas áreas tradicionales es ciertamente importante, pero es poco probable que por sí mismos sean suficientes, es decir, que las organizaciones también deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Es aquí donde se conciben los factores incidentes en la función directiva y que serian los siguientes: la perspectiva del cliente (resultados a las comunidades y al ente auditado), la perspectiva de los procesos internos (monitoreo de los manuales de normas y procedimientos y su correcta aplicación), la perspectiva financiera (seguimiento y control de los resultados presupuestarios y contables) y la perspectiva de innovación, aprendizaje y desarrollo o intangibles (inversión en formación del talento humano y desarrollo tecnológico).

Por último se buscó establecer los componentes claves que identifican la planificación estratégica derivados del cuadro de mando integral que inciden en la toma de decisiones en la función directiva de la Contraloría Municipal de San Joaquín, lográndose determinar que, a través de las cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos y la perspectiva de innovación, aprendizaje y desarrollo o intangibles), se pueden traducir la visión y la estrategia en objetivos e indicadores que potenciarán los resultados esperados.

Para concluir aunque la Contraloría Municipal de San Joaquín no utiliza de manera formal el Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial ni de control de gestión en su concepción estratégica, se determinó a través de los resultados del presente estudio que se tiene un alto grado de conocimiento y de desarrollo de procesos que llevan implícitos estos elementos, por lo que sería de muy fácil desarrollo y aplicabilidad en todas las dependencias de la Contraloría Municipal de San Joaquín, además de que los lineamientos establecidos en las normas que regulan a los órganos de control fiscal tienen establecidos todos los componentes del cuadro de mando integral descritos en los procesos. Esto llevaría a que al evaluar la gestión, dicha evaluación debería estar concebida siguiendo, la estructura del Cuadro de Mando Integral, a saber, evaluar la gestión bajo las perspectivas antes descritas las cuales estarán alineadas con los objetivos y metas planteados en los planes operativos de cada unidad y el desarrollo de indicadores de resultados científicamente determinados y que a su vez sirvan de insumo para la generación de instrumentos de medición y control de la gestión contralora, para que la directiva del órgano de control mantenga un monitoreo permanente y preciso de los resultados de sus operaciones.

RECOMENDACIONES

Partiendo que el estudio se sustenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal, tomando en cuenta las ordenanzas propias e internas de la Contraloría Municipal, es necesario destacar que el autor no debe probablemente recomendar asuntos que son y están regulados por el Sistema Nacional del Control Fiscal, no obstante, con el fin de proporcionar insumos que se conviertan en valor agregado para la línea de investigación de Finanzas, el autor de este trabajo de investigación asumió el compromiso de destacar la planificación como factor estratégico de la función directiva del Auditor Interno en el marco de un Órgano de Control Fiscal Externo, Basado en el Cuadro de Mando Integral, en consecuencia, se hace necesario dejar algunas recomendaciones propias y resultantes del estudio:

- Desarrollar competencias entre los trabajadores que se fundamenten en la planificación estratégica y su aplicabilidad a los procesos internos de las distintas áreas de la Contraloría.
- Implantar los indicadores de gestión, tomando como instrumento metodológico el Cuadro de Mando Integral, que le permita evaluar si se están cumpliendo las metas trazadas.
- Desarrollar un manual de Normas y Procedimientos donde se describan claramente la metodología de medición de desempeño basado en los elementos del Cuadro de Mando Integral.
- Promover la alianza estratégica entre el Contralor Municipal, el personal que labora en la Contraloría Municipal y la ciudadanía, en pro, de desarrollar planes que direccionen la aplicación de las

perspectivas que constituyen el Cuadro de Mando Integral a objeto de fortalecer los planes y proyectos que sustentan la función de la contraloría.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ander, Egg (2001). **Técnicas de Investigación**. Editorial Humanista. Buenos Aires Argentina.
- Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. Editorial Espíteme. Caracas.
- Balestrini, Mirian (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Séptima edición. BL Consultores Asociados.
- Camisón, Cruz y González (2008) **Gestión de la Calidad**. Prentice Hall. México.
- Cepeda, G. (1997). Auditoría y Control interno. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Bogotá Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2009). **Comportamiento Organizacional, la Dinámica del Éxito en las Organizaciones**. Segunda Edición. Ediciones Mc Graw Hill. México.
- Comité Internacional de Prácticas de Auditoría(1995). **Normas Internacionales de Auditoria**. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (NIA 610). México.
- Daft, Richard (2011). **Teoría y Diseño Organizacional**. Décima edición.
- Eyssautier, Maurice (2008). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Editorial Cengage Learning. México.
- Francés, Antonio. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral**. México: Ediciones Prentice Hall.
- French, John. (1975). **Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales**.(Biblioteca de Psicología y Sociología. Serie Mayor). Buenos Aires: Editorial Piados.

Gibson Ivancevic Donnelly y Konopaske (2008). **Organizaciones**. McGraw Hill.España.

González P. (2009) **Modelo Gerencial de Control de Gestión de Proyectos de Ingeniería a Partir del Balanced Scorecard**: Aplicado a una organización de ingeniería y proyectos dePDVSA.(Trabajo de Grado de Maestría en Línea). Universidad Yacambú, Vicerrectorado de estudios virtuales Instituto de Investigación y Postgrado. Disponible: <http://www.oocities.org/es/riquelbi20053/TrabajodeGrado.pdf>. (Consulta: 2014, mayo 30).

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (1998). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista Lucio (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Ediciones Mc Graw Hill. Chile.

Hill y Jones (2008) **Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado**. Mc Graw Hill. México.

Hurtado, I. y Toro J. (2001). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. 4ta. Edición. Editorial Episteme Consultores Asociados C.A. Venezuela.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publico (2011, agosto 23).**Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 39.741 (Ordinario).

Kaplan, R; Norton, D. (1997) El Cuadro de Mando Integral. España. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010, diciembre 23). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 6.013 (Extraordinario).

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010, diciembre 10). Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social. Asamblea Nacional N°899.

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (1981, mayo 7). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 2.818.

Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Unidades de Auditoría Interna (2010, abril 22). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 39.408 (Ordinario).

Navas F. (2010). **Principios de Administración Aplicados a las Técnicas de Auditoría Financiera en el Sector Público**. (Trabajo de Grado de Maestría en línea). Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/600029F1.pdf>. (Consulta: 2014, mayo 25).

Niven P. (2003). El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Normas Generales de Auditoría de Estado. (2013, mayo 22). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 40.172 (Ordinario).

Ordenanza Sobre las Atribuciones y Funcionamiento de la Contraloría Municipal. Gaceta Municipal del Municipio San Joaquín, número 101 extraordinario. Marzo 21, 2007.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). **Un Modelo Conceptual de Calidad de Servicio y sus Implicaciones para la Investigación Futura**.

Rees y Porter (2003). **Habilidades Gerenciales**. Editorial Esic. Barcelona. España.

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, (2009, agosto 12). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 39.240 (Ordinaria).

Sabino, Carlos (2007). **El Proceso de Investigación**. Nueva edición actualizada. Editorial Panapo. Caracas.

Salvatierra M.(2010). **Estrategias Financieras bajo la Perspectiva del Cuadro de Mando Integral para el Crecimiento Sostenible de PUNTOSALUD Valencia C.A.** (Trabajo de Grado de Maestría en línea). Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.Disponible:<http://produccionuc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/600029B8.pdf>. (Consulta: 2014, mayo 15).

Serna G., Humberto (2003). Gestión Estratégica-Metodología. Alineamiento, Implementación, y Mapas Estratégicos. Índice de Gestión. 3R Editores, Novena edición, Bogotá, Colombia.

Serna G., Humberto (2006). Índices de Gestión, Como Diseñar un Sistema Integral de Medición de Gestión. Segunda Edición, Bogotá, Colombia.

Spulber, Daniel (2010). **Estrategia de Gestión como hacer un análisis exitoso**. Editorial Bresca, S.L.

Zambrano, Killian (2007). **Diccionario Gerencial del Sector Público**. Primera edición.

Zambrano, Killian (2007). **Planificación y Control de la Producción Pública**. Novena edición ampliada.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



JUICIO DE EXPERTOS

Yo Fernando Palma titular de la C.I. 3.579.304 de profesión Economista

por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **LA PLANIFICACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA DEL AUDITOR INTERNO EN EL MARCO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO, BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

Realizado por Willian Jesús Bolívar, C.I. 7.045.249, el cual es válido debido a que a través de su aplicación es posible alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Atentamente

3.579.304



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENTION FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

PREGUNTAS	CONGRUENCIA		REDACCIÓN		PRECISIÓN		CONFUSA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1.	✓		✓		✓			✓
2.	✓		✓		✓			✓
3.	✓		✓		✓			✓
4.	✓		✓		✓			✓
5.	✓		✓		✓			✓
6.	✓		✓		✓			✓
7.	✓		✓		✓			✓
8.	✓		✓		✓			✓
9.	✓		✓		✓			✓
10.	✓		✓		✓			✓
11.	✓		✓		✓			✓
12.	✓		✓		✓			✓
13.	✓		✓		✓			✓
14.	✓		✓		✓			✓
15.	✓		✓		✓			✓
16.	✓		✓		✓			✓
17.	✓		✓		✓			✓
18.	✓		✓		✓			✓
19.	✓		✓		✓			✓
20.	✓		✓		✓			✓
21.	✓		✓		✓			✓
22.	✓		✓		✓			✓
23.	✓		✓		✓			✓
24.	✓		✓		✓			✓
25.	✓		✓		✓			✓
26.	✓		✓		✓			✓
27.	✓		✓		✓			✓
28.	✓		✓		✓			✓
29.	✓		✓		✓			✓
30.	✓		✓		✓			✓



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



JUICIO DE EXPERTOS

Yo Carlos Blanco titular de la C.I. 4129190 de profesión Docente por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **LA PLANIFICACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA DEL AUDITOR INTERNO EN EL MARCO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO, BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

Realizado por Willian Jesús Bolívar, C.I. 7.045.249, el cual es válido debido a que a través de su aplicación es posible alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Atestamento

4129190.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENTION FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

PREGUNTAS	CONGRUENCIA		REDACCIÓN		PRECISIÓN		CONFUSA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1.	✓		✓		✓			✓
2.	✓		✓		✓			✓
3.	✓		✓		✓			✓
4.	✓		✓		✓			✓
5.	✓		✓		✓			✓
6.	✓		✓		✓			✓
7.	✓		✓		✓			✓
8.	✓		✓		✓			✓
9.	✓		✓		✓			✓
10.	✓		✓		✓			✓
11.	✓		✓		✓			✓
12.	✓		✓		✓			✓
13.	✓		✓		✓			✓
14.	✓		✓		✓			✓
15.	✓		✓		✓			✓
16.	✓		✓		✓			✓
17.	✓		✓		✓			✓
18.	✓		✓		✓			✓
19.	✓		✓		✓			✓
20.	✓		✓		✓			✓
21.	✓		✓		✓			✓
22.	✓		✓		✓			✓
23.	✓		✓		✓			✓
24.	✓		✓		✓			✓
25.	✓		✓		✓			✓
26.	✓		✓		✓			✓
27.	✓		✓		✓			✓
28.	✓		✓		✓			✓
29.	✓		✓		✓			✓
30.	✓		✓		✓			✓



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



JUICIO DE EXPERTOS

Yo *Alexander Rodriguez* titular de la C.I. **11.535.249** de profesión **Lic. en Contaduría Pública** por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **LA PLANIFICACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA DEL AUDITOR INTERNO EN EL MARCO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO, BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

Realizado por Willian Jesús Bolívar, C.I. 7.045.249, el cual es válido debido a que a través de su aplicación es posible alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Atentamente

Alexander Rodriguez

C.I. 11.535.249



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENTION FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

PREGUNTAS	CONGRUENCIA		REDACCIÓN		PRECISIÓN		CONFUSA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1.	✓		✓		✓			✓
2.	✓		✓		✓			✓
3.	✓		✓		✓			✓
4.	✓		✓		✓			✓
5.	✓		✓		✓			✓
6.	✓		✓		✓			✓
7.	✓		✓		✓			✓
8.	✓		✓		✓			✓
9.	✓		✓		✓			✓
10.	✓		✓		✓			✓
11.	✓		✓		✓			✓
12.	✓		✓		✓			✓
13.	✓		✓		✓			✓
14.	✓		✓		✓			✓
15.	✓		✓		✓			✓
16.	✓		✓		✓			✓
17.	✓		✓		✓			✓
18.	✓		✓		✓			✓
19.	✓		✓		✓			✓
20.	✓		✓		✓			✓
21.	✓		✓		✓			✓
22.	✓		✓		✓			✓
23.	✓		✓		✓			✓
24.	✓		✓		✓			✓
25.	✓		✓		✓			✓
26.	✓		✓		✓			✓
27.	✓		✓		✓			✓
28.	✓		✓		✓			✓
29.	✓		✓		✓			✓
30.	✓		✓		✓			✓



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA**



El siguiente, es un cuestionario que ha sido diseñado con el apoyo de expertos en el área de Finanzas, cuya finalidad es dar cumplimiento a la fase de Investigación de Campo y recabar la información necesaria para desarrollar el Trabajo de Investigación titulado **“LA PLANIFICACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA DEL AUDITOR INTERNO EN EL MARCO DE UN ÓRGANO DE CONTROL FISCAL EXTERNO, BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas.

Es de hacer notar que al responder usted este cuestionario, estaremos garantizando la confidencialidad de toda la información aquí recabada, por lo que agradecemos su sinceridad y claridad al responder las mismas.

PROF. MAGDA CEJAS
TUTORA

Lcdo. Bolívar, Willian
TESISTA

Instructivo del Cuestionario:

- Lea cuidadosamente las preguntas vinculadas a cada uno de los aspectos considerados y responda seleccionando la letra o calificación literal que mejor refleje su apreciación u opinión.
- **Este instrumento de recolección de información, está compuesto por** un conjunto de aseveraciones de las cuales debe seleccionar una calificación literal. Cada calificación está presentada mediante las letras de la “A” hasta la “E”. Para indicar su respuesta u opinión, marque con una X el renglón correspondiente a la letra que identifique la respuesta adecuada a su percepción. A continuación, se indica el significado de cada calificación literal:

A: Totalmente de Acuerdo.

B: Parcialmente de Acuerdo.

C: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.

D: Parcialmente en Desacuerdo.

E: Totalmente en Desacuerdo.

- En caso de tener alguna duda o confusión con el presente cuestionario, favor comunicarse por la siguiente dirección electrónica:
jeswillb@hotmail.com

Una vez más agradecemos altamente su colaboración.

Ítems	PARTE I: Perspectiva del Pensamiento Estratégico en la Contraloría Municipal	A	B	C	D	E
1.	La Contraloría Municipal de San Joaquín posee una Misión organizacional definida.					
2.	La Contraloría Municipal de San Joaquín tiene una Visión organizacional definida.					
3.	La Misión y la Visión de la Contraloría Municipal de San Joaquín son divulgadas de forma adecuada dentro de la organización.					
4.	Los principios y valores organizacionales son debidamente divulgados al personal.					
5.	La Contraloría Municipal de San Joaquín tiene claramente establecidos los objetivos estratégicos organizacionales.					
6.	Las estrategias para el logro de los objetivos están muy bien definidas o correctamente divulgadas al personal.					
7.	La Institución considera las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz DOFA) al momento de formular sus estrategias organizacionales					
8.	La Contraloría Municipal de San Joaquín enmarca todas sus actividades de acuerdo a la Normativa Legal vigente que rige los órganos de Control fiscal.					
9.	La funciones de control ejercidas por la Contraloría Municipal de San Joaquín están sujetas a una planificación estratégica donde se toman en cuenta los planteamientos, solicitudes y denuncias de los órganos del Poder Público Municipal; los resultados de la gestión anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico municipal y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a su control de acuerdo a lo establecido en las leyes que la rigen.					

Ítems	Parte II: Perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI) Para los Procesos del Control Interno.	A	B	C	D	E
10.	La Contraloría Municipal de San Joaquín posee los Manuales de Normas y Procedimientos debidamente aprobados para su adecuado funcionamiento.					
11.	Todas las actividades son realizadas de acuerdo a lo establecido en los Manuales de Normas y Procedimientos.					
12.	Son supervisadas continuamente, las actividades laborales en el desarrollo de sus funciones.					
13.	Las políticas específicas de control interno y de gestión dentro de la Institución son del conocimiento de todo el personal.					
14.	Los mecanismos que se utilizan para el desarrollo de los procedimientos administrativos dentro de su unidad son los más adecuados a las necesidades de la organización.					
15.	Se realiza un seguimiento permanente de las actividades por parte del supervisor.					
16.	Existe un adecuado adiestramiento sobre los procesos que se llevan a cabo en su unidad					
17.	Corresponde al supervisor tener claro y preciso el objetivo funcional de la unidad como el establecimiento de objetivos y metas que debe alcanzar el funcionario de la institución.					
18.	Para garantizar el desempeño individual, se toma en consideración como mínimo una acción de las metas establecidas como indicador que permita evidenciar si se alcanzan los resultados deseados.					
19.	Todas las actividades llevadas a cabo por usted dentro de su Unidad llevan implícitos los controles previos y posteriores correspondientes.					
20.	Para medir el cumplimiento del trabajo asignado se toma en cuenta el tiempo de ejecución de las actividades laborales y la calidad de los resultados.					
21.	Las metas establecidas en su unidad de trabajo están establecidas de forma individual e incluyen indicadores de tiempo, calidad y cantidad					

Ítems	III PARTE: Perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI). Aprendizaje Organizacional	A	B	C	D	E
22.	Su nivel profesional se corresponde con el perfil del cargo que desempeña.					
23.	El sistema de evaluación del desempeño está sustentado en el principio de premiar los resultados alcanzado por los funcionarios.					
24.	Las relaciones con sus compañeros de trabajo, permiten la efectividad en sus actividades laborales.					
25.	Todo el personal que integra su área conoce los controles internos de esta unidad.					
26.	La institución establece programas de mejoramiento con la finalidad de propiciar un plan de acción inmediato para desarrollarme profesionalmente y lograr óptimos resultados.					
27.	La Contraloría Municipal cuenta con el recurso humano capacitado y motivado para el desarrollo de sus planes.					
28.	Se desarrollan reuniones en la organización para informar al personal sobre los planes estratégicos.					
29.	La Contraloría Municipal cuenta con una plataforma tecnológica que incide en el desarrollo efectivo de las actividades laborales.					
30.	Realiza su actividad con conocimiento sobre la teoría y práctica referente a las cuatro perspectivas (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Formación y Crecimiento), que establece el cuadro de mando integral.					