



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**LA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR  
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO  
PAMPAN ESTADO TRUJILLO.**

bdigital.ula.ve

**AUTOR:** Br. Yoendri Sánchez  
**C.I. N°:** V-19.103.709

JUNIO, 2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**LA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR  
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO  
PAMPAN ESTADO TRUJILLO.**

bdigital.ula.ve

**AUTOR:** Br. Yoendri Sánchez  
**C.I. N°:** V-19.103.709

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE LA ILUSTRE  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA PÚBLICA**

JUNIO, 2012

## DEDICATORIA

*He concluido el sueño más grande que me He planteado y lo he hecho con sacrificio, esfuerzo y mucha responsabilidad y lo doy hoy por cumplido, razón por la cual con mucho orgullo y amor dedico este mi triunfo, primeramente:*

*A dios todopoderoso, por ser mi gran lun y guía e este y cada uno de los pasos que doy en mi vida.*

*A mi amada y gran madre, este triunfo es para ti madre bella que has sido el gran eje de inspiración de mi vida, gracias por estar siempre hay y por tu apoyo incondicional te amo mucho dios te bendiga madre.*

*A mi viejita y amada abuela Rosa, vieja esto también es para ti, gracias por tu crianza y valores que me has dado, dios te bendiga vieja.*

*A mi abuelita María Sánchez, para ti también es mi triunfo con mucho amor abuelita, dios te bendiga.*

*A mi padre, este triunfo es también para ti te lo dedico con mucho amor y cariño*

*A mis tíos, Daniel, Aristides, José, Aida, Coromoto, Zulay, Isaias, Willians, Douglas, Amparo, Marleni y Yeraldin Para ustedes también va mi triunfo.*

*A mis hermanos, marcos, Gretty, Darlin, Saddam, Alfredo, Mariangel y María de los Ángeles se los dedico con mucho amor y cariño.*

*A mis primos y primas, Gustavo, Gabi, Gregory, Anita, Carolina, José Manuel, Moisés, Alfredo, Yohanny, Barvarita, Toño, Nestor, Kevin, Maria y los demás primos espero que este triunfo les sirva de ejemplo de que si se puede.*

*A mis amigos, Maikel, Jonas, Pedro, Ricardo, Anger, morocho, amado, Marielena, Marisol, caracas, Luis Rujano, Luis cegarra, Alexis, Yordano, Francis, Yohanna y los que se me quedaron por mencionar a ustedes también va mi triunfo.*

**Yoendri.**

## *AGRADECIMIENTO*

*Hoy he cumplido una etapa en mi vida, por ello quiero dar gracias primeramente a:*

*A dios, ser supremo y mi guía para seguir adelante espiritualmente.*

*A mi adorada madre sin ti nada de esto sería posible.*

*A mi abuela rosa por todo lo que me has dado a lo largo de mi vida.*

*A mi padre gracias por todo el apoyo.*

*A mis tíos gracias por todo se les quiere.*

*A mis primos gras por todo y que les sirva de ejemplo.*

*A la casa de estudios, ULA NURR, por abrirme las puertas y capacitarme como todo un profesional que me estoy convirtiendo.*

*A todos los profesores que me capacitaron a lo largo de mi carrera.*

*A la Alcaldía de Pampán por abrirme las puertas para efectuar mi investigación de grado.*

*A mercal por recibirme y abrirme las puertas para realizar mis pasantías y formarme profesionalmente.*

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>PORTADA</b>	i
<b>CONTRAPORTADA</b>	ii
<b>VEREDICTO</b>	iii
<b>DEDICATORIA</b>	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b>	v
<b>INDICE GENERAL</b>	vi
<b>INDICE DE CUADROS</b>	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	ix
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	x
<b>RESUMEN</b>	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	10
Sistematización del Problema	10
Objetivos de la Investigación	1
Justificación de la Investigación	11
Delimitación de la Investigación	12
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	14
Bases Teóricas	17
La Auditoría	18
Proceso Administrativo	24
Elementos de la Auditoria de Gestión	33
Técnicas de la Auditoria de Gestión	36
Bases Legales	39
Definición de Términos Básicos	41
Operacionalización de la Variable	42
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	43
Diseño de la Investigación	44
Población	44
Técnicas e Instrumento de la Recolección de la Información	45
Validez del Instrumento	45

Técnicas de Análisis de Datos	46
Tratamiento de la Información	46
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	47
Dimensión: Procesos Administrativos	48
Dimensión: Elementos de la Auditoría de Gestión	61
Dimensión: Técnicas de la Auditoría de Gestión	70
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones	78
Recomendaciones	80
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	81
<b>ANEXOS</b>	
Instrumento de la Investigación	83
Constancias de Validación	90

bdigital.ula.ve

## INDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1.</b> Operacionalización de la Variable	42

bdigital.ula.ve

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°</b>		<b>Pág.</b>
1	Programa de Planificación	48
2	Pasos de la Planificación	49
3	Tipos de Planes	50
4	Nivel de Organización	51
5	Pasos de la Organización	53
6	Guías de Dirección	54
7	Motivación	55
8	Supervisión	56
9	Comunicación	57
10	Pasos de la Comunicación	58
11	Evaluación del Desempeño	59
12	Pasos de la Evaluación	60
13	Uso de los Recursos Económicos	61
14	Objetivos en el Uso de Efectivo de los Recursos Económicos	62
15	Relación entre los recursos Monetarios y los Servicios Ofrecidos	63
16	Objetivos de la Eficiencia	65
17	Objetivos Propuestos	66
18	Objetivos de la Eficacia	67
19	Requisitos Ambientales	68
20	Ética Profesional	69
21	Evolución	70
22	Vigilancia	72
23	Monitoreo	73
24	Verificación de Cálculos	74
25	Detección de Fallas	75
26	Evaluación Física	76



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°</b>		<b>Pág.</b>
1	Programa de Planificación	48
2	Pasos de la Planificación	49
3	Tipos de Planes	50
4	Nivel de Organización	52
5	Pasos de la Organización	53
6	Guías de Dirección	54
7	Motivación	55
8	Supervisión	56
9	Comunicación	57
10	Pasos de la Comunicación	58
11	Evaluación del Desempeño	59
12	Pasos de la Evaluación	60
13	Uso de los Recursos Económicos	61
14	Objetivos en el Uso de Efectivo de los Recursos Económicos	62
15	Relación entre los recursos Monetarios y los Servicios Ofrecidos	64
16	Objetivos de la Eficiencia	65
17	Objetivos Propuestos	66
18	Objetivos de la Eficacia	67
19	Requisitos Ambientales	68
20	Ética Profesional	69
21	Evolución	71
22	Vigilancia	72
23	Monitoreo	73
24	Verificación de Cálculos	74
25	Detección de Fallas	75
26	Evaluación Física	76



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**LA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR  
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO  
PAMPAN ESTADO TRUJILLO.**

**AUTOR:** Br. Yoendri Sánchez  
**AÑO:** 2012

**RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como finalidad analizar la Auditoría de Gestión como Herramienta para mejorar los Procesos Administrativos de la Alcaldía Del Municipio Pampán Estado Trujillo. Esta investigación tomó como referencia una serie de estudios anteriores que servirán como antecedentes, así mismo se desplegaron las bases teóricas para sustentar y fundamentar la investigación. La metodología se basó en un nivel investigativo descriptivo con un diseño de campo y la técnica para la recolección de datos fue el cuestionario, con el fin de acceder a la información que fue suministrada por todo el personal integrante del área administrativa de la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo. Para realizar la validez de contenido, el instrumento fue revisado por tres expertos, los cuales una vez conformes firmaron en señal de aprobación. Para tabular los datos recolectados, se utilizó la estadística descriptiva. Se pudo apreciar que el Departamento de Administración existente en la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo, presenta carencias para controlar y evaluar las actividades laborales efectuadas, disipando una herramienta para mejorar los procesos administrativos y aminorando la eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones.

**Palabras Clave:** proceso administrativos, elementos, técnicas, auditoría de gestión.

## INTRODUCCIÓN

El control de gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.

El objetivo fundamental del presente estudio determinó si la auditoría de gestión simboliza una herramienta fundamental para mejorar con eficacia, los procesos administrativos no sólo de la unidad objeto de estudio, sino de cualquier entidad bien sea pública o privada. Existe eficacia cuando determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados y por ende la eficiencia se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

Ahora bien; el control de gestión en las instituciones públicas pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas (proceso administrativo), su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia. Es por ello, que el concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

Bajo esta perspectiva, el propósito de la investigación es analizar la Auditoria de Gestión como Herramienta para mejorar los Procesos Administrativos de la Alcaldía Del Municipio Pampán Estado Trujillo, y estará estructurado por cuatro capítulos a saber:

Capítulo I; está constituido por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, justificación y delimitación.

Capítulo II; este contiene los antecedentes, las bases teóricas, las bases legales, y el mapa de variables.

Capítulo III; está conformado por el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas de recolección de datos, validez, técnicas de análisis de datos forma de interpretación de los datos futuramente recopilados para el logro de los objetivos.

Capítulo IV; contiene el análisis y presentación de los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio

Capítulo V, conformado por las conclusiones a las que llega el investigador luego de haber analizado y presentado la tabulación de los resultados.

Finalmente las Referencias Bibliográficas, las cuales apoyan teóricamente la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El sector público ha sufrido una serie de transformaciones, como resultado al grado de participación del Estado en las economías. El perfil de la administración pública tiene un matiz peculiar desde la década de los 80 debido al cambio y la innovación de las prácticas administrativas en el aparato público, son los ejes rectores de la nueva visión de la administración pública donde ésta va más allá de la propia estructura organizacional, abarcando el proceso y resultado de las políticas públicas.

Ahora bien, es importante aunar a este respecto la cultura administrativa moderna donde se debe implantar, utilizar y desarrollar métodos así como técnicas que reflejen en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de las instituciones públicas. Muchas técnicas y procedimientos se pueden implementar para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas en las que se enfrentan las instituciones hoy en día.

No ajena a este desarrollo, derivado de una integración horizontal y vertical en la actuación, ha surgido distintos métodos de control que en definitiva va encaminados hacia la optimización en la gestión de la entidad, es decir, hacia las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de una meta u objetivo

cuantificable, donde la administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, lo que consigue que el resultado se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente a la colectividad para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficiencia donde esto constituye indiscutiblemente un salto cualitativo en el control, que permite lograr las metas deseadas con la calidad requerida.

En este particular; dentro del ordenamiento jurídico venezolano, y de la mayoría de los países latinoamericanos, están previstos diversos sistemas de control en relación con los actos de administración y disposición de los fondos y bienes públicos. Esos controles coexisten en el tiempo y en el espacio, y son fundamentalmente los siguientes: el Control Parlamentario, ejercido por la Asamblea Nacional; el Control Jurisdiccional, a cargo de los Tribunales que integran la Jurisdicción Contencioso administrativa; el Control Interno Administrativo, que corresponde a los jefes de las diferentes dependencias de la Administración Pública, Central y Descentralizada; y el Control Fiscal, a cargo de la Contraloría General de la República, de las Contralorías Estadales y Municipales, y de los órganos especializados de control interno de los organismos e instituciones de la Administración Pública Nacional.

Según el portal de la Contraloría General de la República (2011), en el caso de Venezuela, la tendencia hoy en día es hacia la estructuración de un sistema integrado de control en el cual funcionen coordinadamente los órganos de control externo e interno, es decir, que las entidades fiscalizadoras superiores no tienen que ser las únicas responsables de las funciones de control evaluador, pues en los países existen un conjunto de órganos, oficinas y dependencias que tienen asignadas atribuciones contraloras en relación con los ingresos, gastos y bienes públicos asignados a los respectivos organismos a los cuales están integrados; pero no siempre estas funciones se han ejercido con la eficiencia deseada, porque en muchas

ocasiones, los órganos de control interno han cumplido sus funciones en forma mediatizada y con influencias políticos partidistas.

En forma tal que, frente a la realidad innegable de que la corrupción se ha hecho cada vez mas incontrolable y la Administración Pública evidencia altos niveles de ineficiencia; resulta fundamental, incorporar previsiones legales y establecer normas orientadas a tecnificar las funciones de control interno y a coordinar el funcionamiento de todos esos órganos con la Entidad Fiscalizadora Superior, mediante la estructuración de sistemas y procedimientos generales de control público y de Auditoría de Estado.

En este orden de ideas se considera que las Entidades Fiscalizadoras Superiores deben desempeñar un rol de Órgano Rector de los sistemas de control interno y externo de la administración pública, y dotársele de amplias potestades normativas para establecer lineamientos y directrices con arreglo a las cuales deben cumplirse las funciones del control evaluador ; pero la responsabilidad directa de examinar la legalidad y pertinencia de los actos de administración de los dineros públicos debe corresponder en primer y principal lugar a los jefes de los respectivos organismos públicos; en los cuales deben funcionar órganos de control interno, técnicamente especializados que cumplan la función de auditoría interna.

Ahora bien, particularmente en Venezuela, las unidades del sector público han pasado por diferentes etapas de perfeccionamiento, y actualmente se enfrentan al proceso de implementar un modelo de gestión, basado en la necesidad de perfeccionar sus unidades para lograr la efectividad (eficiencia y eficacia) que tanto necesita el sistema social. En cuanto a esto, si se habla de un sistema de gestión que controle y evalúe todas y cada una de las actividades desarrolladas dentro de cualquier entidad, es importante señalar en materia contable que existen infinidad de

métodos de control, uno de ellos es el control de gestión que, es el que será desarrollado en este trabajo de investigación.

Para abordar los aspectos relacionados con lo anteriormente expuesto, e implementar un método de control que evalúe e inspeccione las actividades anteriormente narradas; se hablará entonces de la ejecución de una auditoría de gestión la cuál tiene entre sus diversas funciones, la revisión formal, objetiva e independiente del conjunto de labores o funciones de una entidad o institución, realizada según fines previamente determinados, para comprobar el grado de control interno, el nivel de organización existente, la adecuación de los procedimientos y sistemas utilizados, así como el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se llevan a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisas.

Del mismo modo, esta auditoría de gestión que tanto necesitan las instituciones públicas de nuestro país va estrechamente ligada con la efectividad de los procesos administrativos llevados a cabo en cada una de ellas. La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, son lo que se podría llamar el prototipo de una operación de éxito, siendo esto el significado esencial de la auditoría administrativa. Por cada uno de los parámetros descritos anteriormente, según León; (2005:123), es ineludible que la aplicación de una auditoría de gestión sea fundamental, particularmente porque ésta hace referencia a un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo, o una entidad; en función a esto, los principales objetivos que la constituyen son el control de las funciones, el análisis de la eficiencia de los sistemas administrativos, contables y financieros, la verificación del cumplimiento de la normativa general de la institución y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales y humanos de la organización o institución.



Según Arens, A. (2005), lo anterior implica, que este tipo de auditoría tiene a su cargo el control de las transacciones y operaciones de la institución, teniendo en mente el mejoramiento de los métodos contables y administrativos que pueden representar un incremento de la eficiencia de las operaciones, la evaluación de los controles y la ejecución de una gestión efectiva, para lo cual, esta se apoya en un conjunto de técnicas que forman el examen de una partida o de un conjunto de hechos o circunstancias que pueden afectar desde los estados financieros de una institución, hasta la gestión que esta viene realizando. De allí, que la auditoría de gestión sea hoy por hoy una herramienta vital para la gerencia pública, permitiendo a sus directivos resolver los problemas económicos, sociales y hasta ecológicos que durante su gestión se presenten; razón por la cuál esta técnica genera en las instituciones un saludable dinamismo que las conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Cabe hacer mención, que para las instituciones públicas por la naturaleza de sus operaciones, implementar medidas de control es importante; ésta, es una herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión que coadyuva en el proceso de toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones; no solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que se requieren en los diferentes campos de acción social.

Ahora bien, no solo es de vital importancia implantar un sistema de control que garantice la gestión de las entidades públicas basado en la mencionada auditoría de gestión; sino que dentro de este transcurso de mejoramiento continuo de la calidad; concierne adoptar la optimización de los procesos administrativos que hoy en día se ven afectados por las

particularidades narradas en el presente contexto; todo esto con el fin de para atender eficazmente los requisitos, necesidades y expectativas de sus usuarios o beneficiarios tanto externos como internos, la identificación, estructuración y documentación de los procesos y procedimientos inmersos en su quehacer, constituyendo en un mecanismo de planificación idóneo y expedito para orientar el rumbo hacia el logro de los objetivos institucionales, al igual que para la gestión y la evaluación permanente en la perspectiva de contribuir a la creación de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice la producción de bienes o prestación de servicios. Ordenar y documentar la selección de dichos procesos, etapas, procedimientos y actividades, permite a las instituciones racionalizar el uso de los recursos al simplificar trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella por indefinición, evitar la evasión de responsabilidades, lo cual se traduce en ahorro de tiempos, movimientos y costos operacionales.

Todas y cada una de estas peculiaridades, deben ser corregidas por las instituciones públicas que actualmente se ven afectadas por perturbados procesos administrativos con debilidades en la base fundamental de cualquier organización, como lo es la óptima planificación de las actividades y las metas a ejecutar. Actualmente se ha visto duramente afectada por la debilidad en la misma, representando esto el factor principal en la construcción de organizaciones con prospero futuro y éxito.

Sobre esta base se tiene que las instituciones públicas, entre las cuales se encuentra las Alcaldías, son entidades sin fines de lucro, centradas en ofrecer servicios en aras del bien común y no en espera del crecimiento de sus utilidades; las decisiones tomadas por los funcionarios a cargo, se encaminan a facilitar mejores servicios a la colectividad con los recursos disponibles que provienen principalmente del Situado Constitucional y de organismos financieros tales como el Consejo Federal de Gobierno, así como

de ingresos propios tales como impuestos, tasas y contribuciones de naturaleza municipal.

En este contexto, la Alcaldía del Municipio Pampán, institución pública existente en el Estado Trujillo tiene el deber de asegurar que la gestión desarrollada sea eficiente y eficaz; dotada de un proceso administrativo bien confeccionado; no obstante; esta institución viene confrontando una serie de cambios y ajustes en su estructura interna que amerita el establecimiento de medidas de control en sus políticas y prácticas implementadas en el tratamiento de sus procesos administrativos. En un contacto con la realidad efectuado por el investigador, se observó el desatino en ciertas acciones llevadas por dicha institución que da lugar, a incongruencias en los procesos efectuados en la administración de la misma, tales como, el inconveniente manejo de los recursos financieros, desempeño improductivo del personal que labora en la misma, ilusoria planificación administrativa y con ello deficiencias en los procesos de organización, dirección y control de las actividades a las que se debe la gestión de dicha Alcaldía.

Al mismo tiempo, la fragilidad en la implementación de técnicas para el manejo del control de gestión en los procesos administrativos trae como consecuencia ciertos descontentos a la colectividad; razón de ser de las Alcaldías de cada municipio. Ciertamente no son efectuadas con efectividad (eficiencia y eficacia); características principales de la auditoría de gestión y por la cuál es literalmente llamada la auditoría de las tres E; imposibilitando el logro de los objetivos institucionales para los cuales fue creada.

No obstante, es necesario ahondar entonces en los procesos administrativos y contables de la Alcaldía del Municipio Pampán, razón por la cual el investigador, en visitas efectuadas a la referida institución y luego de haber entrevistado a algunos integrantes de su personal administrativo, logró percatarse que ésta presenta desacertados procesos de control en la

administración de la misma, y bajo estas circunstancias se observó que la eficiencia y efectividad de la gestión de este ente municipal está siendo afectada y en consecuencia también se afecta el contexto. De igual manera en entrevistas con el público en general usuarios de esta entidad, se evidenció el descontento de la comunidad con las labores aquí prestadas, por lo que el investigador deduce que la misma no ha alcanzado entonces el nivel óptimo de satisfacción de necesidades colectivas y de desarrollo económico autosustentable.

Aunado a las consideraciones explícitas en el párrafo anterior, es de vital importancia acotar que la implementación de auditorías de gestión no solo en entidades gubernamentales, sino en cualquier tipo de organización permite abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos, motivado por las exigencias sociales que pasa a ser un elemento trascendental para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la institución un saludable dinamismo.

Finalmente, ésta importante herramienta, permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar, del mismo modo localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, lo que es significativo en las auditorías de gestión. En la aplicación de evaluaciones de este tipo identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización es una de sus ventajas primordiales; habilitando de igual manera un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia emitiendo con la aplicación de la misma, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.

Ahora bien, la Alcaldía del Municipio Pampán como administradora de recursos y responsable del desarrollo económico-social y cultural del

Municipio, debe apuntar hacia la efectividad y eficiencia de sus recursos y funciones, sin embargo la denotación de diversos problemas de orden público como los mencionados anteriormente inducen a pensar que tales aspectos tienen que ver con la poca efectividad en el manejo de los recursos recaudados, por lo cual no se da solución a problemas comunitarios, además de incumplir con las metas y objetivos de los planes, programas y proyectos contenidos en la Ordenanza Municipal, en función de lo cual, se enuncia la siguiente interrogante:

### **Formulación del Problema**

¿Cómo la auditoría de gestión puede ser una herramienta para mejorar los procesos administrativos de la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo?

### **Sistematización del Problema**

¿Cuál es el proceso administrativo que lleva la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo?

¿Cuáles son los elementos que conforman la auditoría de gestión en la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo?

¿Cuáles son las técnicas a desarrollar de la auditoría de gestión en la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo?

### **Objetivo General**

Analizar la auditoría de gestión como herramienta para mejorar los procesos administrativos de la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el proceso administrativo que lleva la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo.

Describir los elementos que conforman la auditoría de gestión en la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo.

Determinar las técnicas a desarrollar de la auditoría de gestión en la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo.

### **Justificación de la Investigación**

Con este estudio se dió a conocer la importancia de analizar la auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos de la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo. Desde el punto de vista teórico, se examinaron los aspectos teóricos relacionados con la auditoría de gestión, tales como los elementos y las técnicas implementadas en la ejecución de la misma; así como también los procesos administrativos implementados, cuyo análisis contribuyó a configurar un cuerpo de conocimientos el cual sirvieron primeramente para contrastarlo con la realidad y luego para inducir al investigador al contexto de estudio, que del mismo modo también fué de indiscutible utilidad para otros investigadores.

En el área metodológica, la presente investigación aportó aprendizajes que pueden ser utilizados como herramientas para futuras investigaciones, pues su estructura se encontró establecida y dirigida bajo un enfoque metodológico, utilizando instrumentos acordes con la recolección de datos para el caso, como la utilización de bibliografía y referencias actualizadas, orientadas a encontrar alternativas que ayuden a encaminar procedimientos evaluativos y administrativos en cualquier tipo de entidad.

Relacionado al elemento práctico, esta investigación suministró a las Alcaldías de cualquier Municipio herramientas de gestión para favorecer el proceso administrativo de las mismas. De igual manera los resultados que se obtuvieron en el estudio permitieron generar ciertas recomendaciones que pueden ser o no tomadas en cuenta por parte de la unidad de análisis para

mejorar la situación encontrada. Por último, los resultados obtenidos en este trabajo de investigación pueden ser utilizados como material de apoyo para estudiantes de contaduría y carreras afines.

### **Delimitación de la Investigación**

Esta investigación tuvo como acción básica el análisis de la auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos de la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo, siendo el lapso en que se desarrolló desde Enero 2011 hasta Mayo del año 2012. De igual manera este estudio se encontró adscrito a la línea de investigación de la Carrera de Contaduría Pública de la Universidad de los Andes – Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, de Auditoría, administración y gestión.

bdigital.ula.ve

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Los fundamentos teóricos que sustentan el presente capítulo están enmarcados en definiciones, elementos, fases, y técnicas referidos al proceso de auditoría, específicamente al tipo de auditoría de gestión, por cuanto le da un nivel teórico intermedio y sustenta objeto de análisis o estudio. Estos lineamientos teóricos logran la identificación de un marco de referencia sustentado en el conocimiento científico, tal como lo expone Méndez, (2001:109), "...cada investigación toma en cuenta el conocimiento previamente construido. Por lo que cada investigación hace parte de una estructura teórica ya existente". De igual forma, el marco teórico es una ventana a través de la cual se muestran una serie de investigaciones previas que sirven para darle fuerza a las teorías planteadas. Al respecto se tiene:

#### **Antecedentes**

La investigación realizada por Villarreal, N. (2004) denominada "El Control de Gestión como mecanismo para mejorar el Proceso de Recaudación del Impuesto a la Publicidad Comercial en la Alcaldía del Municipio Valera", para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel. El propósito de este trabajo especial de grado, fue determinar estrategias de control de gestión para mejorar el proceso de recaudación del impuesto a la publicidad comercial en la Alcaldía del Municipio Valera; el tipo de investigación fue descriptiva con un diseño de campo, por cuanto los datos de interés se recolectaron en forma directa utilizando dos (02) cuestionarios sustentados



con una entrevista como instrumento de recolección de información, los cuales fueron aplicados a una población conformada por 20 empleados y 2 jefes de división de dicha Alcaldía. Luego de la aplicación de dichos instrumentos, se pudo detectar que la Alcaldía del Municipio Valera no cuenta con mecanismos de control de gestión para el proceso de recaudación de impuesto a la publicidad comercial, a pesar de que existe una ordenanza sobre dicho impuesto no se establecen estándares, en consecuencia no hay medidas de evaluación y corrección, además las unidades en cuestión no cuentan con tecnología, ni personal suficiente para el desarrollo de sus actividades. A través de las encuestas y de la observación realizada se pudo detectar que existen fallas en todas las etapas del proceso considerado como muestra de estudio, lo que afecta considerablemente los controles internos de la institución pública.

Esta investigación se expone como soporte para el presente estudio, debido a que resalta la importancia de las fases de auditoría de gestión, puesto que la ineficiencia en este punto afecta la supervisión y los procesos de toma de decisiones gerenciales. Por otra parte existe la necesidad de comprender los diferentes procesos y funciones de la institución pública, a fin de que se produzca eficientemente como una preocupación permanente de toda administración y en este antecedente estos son descritos en detalle, material este muy valioso para el desarrollo de esta investigación.

Del mismo modo Roas, F (2002), realizó un estudio titulado “La Auditoría de Gestión y la Gerencia”, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel. La finalidad de esta investigación fue demostrar la vinculación entre la Auditoría de Gestión y la Gerencia. Este trabajo se enmarca dentro de la modalidad de investigación descriptiva con diseño no experimental, la población estuvo conformada por un total de cinco empresas tomadas como casos de estudio por la particularidad de que todas habían realizado

auditoría de gestión. Para la obtención de información se diseñó un instrumento tipo cuestionario con un total de veinticinco (25) ítems de opciones múltiples a través del cual se llegó a las siguientes conclusiones: a partir de la aplicación de auditorías de gestión, los indicadores de eficiencia, eficacia y equidad fueron mejorando, al punto de volverse empresas cuya gestión es altamente competitiva.

La relevancia de este antecedente con el presente estudio, es que toma como herramienta la Auditoría de Gestión para mejorar el proceso global de la organización, lo que permite a la dirección de estas instituciones conocer su desempeño indagando sobre las oportunidades, limitaciones, riesgos y capacidades al momento de realizar una planificación y determinando si es adecuada o factible, lo que produce la orientación de estas hacia un mejor funcionamiento.

Por último Peña, J. (2001), efectuó un trabajo titulado “Control de Gestión en las Obras Ejecutadas por la Gobernación del Estado Trujillo”, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel. El estudio se realizó con la finalidad de determinar la situación real existente en la Gobernación del Estado Trujillo, relacionado con los procedimientos de control de gestión en la ejecución de obras públicas, dirigidos a la Dirección de Infraestructura y la Contraloría General del Estado Trujillo. Allí se aplicó un estudio de campo de tipo descriptivo y para la recolección de la información se aplicó un instrumento tipo encuesta, conformada por preguntas de tipo abiertas, cerradas y múltiples. Con el análisis de los resultados se llegó a la conclusión de que no se practica un verdadero control de gestión en las obras ejecutadas. Por lo que la Dirección de Infraestructura de la Gobernación del Estado Trujillo decidió que el órgano de control; es decir, la Contraloría General del Estado no cumple adecuadamente con su responsabilidad de vigilar, controlar y supervisar la gestión, aunque la dirección de

infraestructura adscrita a la Gobernación tiene la disposición de ajustarse al cumplimiento de normas, procedimientos y aspectos legales, para lograr una efectiva, eficaz, eficiente y transparente gestión.

La relevancia de este antecedente, tiene que ver con la observancia del control de gestión en una entidad pública de naturaleza similar a la unidad de análisis objeto de estudio de esta investigación, como lo es la Alcaldía del Municipio Valera. En tal sentido, se logró a través de la revisión de la misma, obtener información importante sobre este tipo de instituciones y como es su comportamiento en lo que a mecanismos de control de gestión se refiere.

### **Bases Teóricas**

Uno de los principales objetivos que constituye la auditoría es el control de las funciones de la empresa, el análisis de la eficiencia de los sistemas que la conforman, la verificación del cumplimiento de la normativa general de la empresa en este ámbito, y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales y humanos que la conforman. En este sentido el auditor debe velar por la correcta utilización de los amplios recursos que la institución pone en juego para disponer de un eficiente y eficaz sistema de trabajo. Bajo esta perspectiva, se desarrollaron las bases de la teoría del presente estudio, haciendo especial énfasis en los elementos de la auditoría de gestión, las fases a ejecutar y las técnicas utilizadas.

Ahora bien, una vez desarrollada la variable auditoría de gestión y la optimización de los procesos administrativos que esta implica es necesario dar un bosquejo acerca de la unidad de análisis a desarrollar, "Las Alcaldías". Si bien es cierto que el crecimiento de la sociedad postmoderna ha dependido en gran parte de las instituciones, definidas como cada uno de los organismos fundamentales de un Estado o Sociedad, entre las cuales se encuentran éstas. Las mismas coordinan un gran número de acciones

humanas, creando así un poderoso instrumento social que combina personal y recursos, uniendo en la misma trama a dirigentes, expertos, trabajadores, equipos y conocimiento.

Por su parte, las Alcaldías son instituciones que surgen como instrumentos del poder público para regular la marcha de la actividad local de cada Municipio; su fin es asegurar a la población ciertos bienes o servicios; por lo cual, la naturaleza de las mismas justifica su creación, puesto que la esencia de este tipo de instituciones, es primordialmente la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios, la aplicación de la política referente a la materia inquilinaria, bajo los criterios de equidad, justicia y contenido de interés social; sin embargo para hacer efectivo su rol, la administración pública debe cumplir con una serie de controles que le abran paso a la eficiencia de los procesos.

### **La Auditoría**

Según Gómez, R. (1993:1) la auditoría, es “una revisión y análisis minucioso, con espíritu crítico, de los registros y estados financieros de una organización; con la finalidad de dictaminar el grado de confiabilidad que ofrece; considerando las Leyes, principios y usos, que norman a tales registros”. Lo planteado anteriormente concibe estrategias a fin de rendir cuentas en relación al manejo de las partidas que se generan en cualquier organización, a fin de cumplir los objetivos propuestos, haciendo uso eficiente de los recursos asignados.

En relación a la definición expuesta en el párrafo anterior, este mismo autor describe tres tipos principales de auditoría:

1. Auditoría de los estados financieros: el cual es llevada a cabo para determinar si los estados financieros son presentados de acuerdo a los criterios establecidos (verificando la información cuantificable).
2. Auditoría operacional o de gestión: que consiste en la revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una compañía, con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia.
3. Auditoría de cumplimiento: cuyo propósito es determinar si el ente auditado está cumpliendo con algunos procedimientos, reglas o reglamentos específicos que fije alguna autoridad superior.

En función de esto, se considera pertinente tomar la auditoría operacional o de gestión, para efectos de ésta investigación. En tal sentido, se describe en detalle a continuación.

Es necesario entonces, definir el significado de gestión que; según Gómez, (1993:6) “es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos”. Por su parte la Auditoría de Gestión, según la Contraloría General de la República (1999:21), especifica que:

Es el instrumento metodológico con el cual se practica el examen objetivo y sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior y documentado de la gestión de un sector gubernamental, de un organismo, programa, proyecto u operación, considerando los fines establecidos en el marco legal o normativo que lo regule, para determinar el cumplimiento de su misión, de sus objetivos y metas, de la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su desempeño.

La auditoría de gestión se clasifica en dos (02) tipos de acuerdo al alcance que esta tenga, estas pueden ser:

1. Auditoría de Gestión Global: la cual comprende el examen o análisis de la totalidad de la gestión de una entidad, es decir, todos los procesos que en un periodo determinado hayan producido resultados mensurables y evaluables.
2. Auditoría de Gestión Parcial: referida a los programas, proyectos o actividades que puedan estar ubicados en una organización en particular, provenir de varias organizaciones o de la agrupación sectorial, según la afinidad de sus propósitos o actividades.

Aunado a la información definida anteriormente, la auditoría de gestión cumple con una serie de objetivos que según Rodríguez (2002:54), son los siguientes:

1. Certificar Progresos: establecer en que medida en el desarrollo de los programas, proyectos o actividades evaluados, se ha hecho un uso racional de los recursos. En esta fase de la auditoría se evalúa el aporte de los sistemas de control interno de la organización, en términos de la economía y la eficiencia en la gestión cumplida. A tal efecto, en función de los alcances establecidos para la auditoría, se puede verificar entre otros los aspectos siguientes:
  - Condiciones de adquisición de los insumos y bienes en términos de costos, oportunidad, cantidades, lugar de entrega y calidad.
  - Aportes por el uso de los recursos respecto a los resultados alcanzados en cada etapa crítica de los procesos, según los niveles esperados.
  - Relación entre los recursos utilizados para el desarrollo con relación a la cantidad y calidad de los productos generados, en comparación con los estándares de producción convenidos.

- Incorporación oportuna de los insumos a los procesos.
  - Condiciones y costos de almacenamiento y manejo de los insumos.
  - Nivel de aporte de cada una de las unidades de trabajo que participan en las diversas fases del proceso.
  - Proporción en que intervienen los recursos humanos en los procesos, respecto a su capacidad para el desempeño de sus funciones.
2. Verificar Resultados contra Programas: establecer en que proporción los resultados de cada fase del programa, proyecto o actividad evaluados, se corresponden con los parámetros definidos en la programación. El producto de esta fase de la auditoria permite establecer el grado de eficacia parcial en el cumplimiento progresivo de las metas.
3. Detección y Corrección de Desviaciones: verificar la oportuna identificación y corrección de las fallas y desviaciones en el desarrollo de las actividades principales. El resultado de esta fase permite establecer el grado de confiabilidad de los sistemas de control interno de la organización, como mecanismos de alerta y de apoyo a la toma de decisiones, en caso de fallas o desviaciones:
- Establecer los mecanismos de detección de fallas y la oportunidad en que se identificaron.
  - Verificar si los correctivos adoptados se implementaron a tiempo y se logró reorientar los resultados de los procesos hacia las metas previstas.

- Valorar el desempeño gerencial de los administradores de cada proceso, a partir del porcentaje de aciertos en los correctivos seleccionados y la capacidad de implementación de las soluciones adoptadas.
4. Confirmar el Logro de Metas y Plazos: establecer en que medida los resultados finales del programa, proyecto o actividad evaluados, se corresponden con los parámetros convenidos. El producto de esta fase de la auditoria permite establecer el grado de eficacia en el cumplimiento de la gestión corporativa y los efectos en su entorno, derivados de los bienes y/o servicios de la organización, respecto a las demandas de sus usuarios y clientes.
- Certificar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la organización a partir de los productos generados.
  - Cuantificar los efectos de las desviaciones y de los correctivos adoptados, tanto a nivel interno de la organización, así como en el medio donde esta desarrolla su acción.
  - Verificar si los resultados de la gestión corporativa se corresponden efectivamente con su función social, para determinar en qué medida la organización incide en su entorno de manera positiva, en el corto, mediano y largo plazo.
5. Planificar con base en la Experiencia y los Registros Estadísticos: identificar si la organización incorpora en la planificación, de manera oportuna y positiva, los resultados de su gestión. El resultado de esta fase permite certificar el grado de perfeccionamiento de los sistemas de control interno, como mecanismos de apoyo a la gestión gerencial en su proceso de toma de decisiones, a fin de garantizar el logro de los fines corporativos:



- Verificar si los correctivos adoptados corresponden a soluciones definitivas o representan respuestas a los problemas detectados en su oportunidad.
- Verificar el nivel de seguimiento y de corrección a las observaciones formuladas interna o externamente a la organización.

#### *Alcances de la Auditoría de Gestión*

La Auditoría de Gestión, según Rodríguez, (2002:62); examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales, nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa, y la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

- f) Sobre el alcance de la auditoria, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

## **Proceso Administrativo**

### **El Proceso Administrativo**

La Administración según Chiavenatto (2007:156) la define como:

“La ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización”.

Del mismo modo, Stoner; (1990:85), indica que la administración está enfocada en lograr todos los objetivos establecidos y para conseguir esto lo hace por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado y otros recursos. Se han establecido los procesos de administración que están conformados por la planeación, organización, dirección y control las cuales simplifican el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la empresa.

Ahora bien, de acuerdo al mismo autor, el proceso administrativo cumple con las siguientes etapas:

**Planeación:** consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para su realización. La planeación es necesaria para lograr metas

u objetivos concretos obtenidos; es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones propias de la empresa; se planifica para ponderar los resultados en corto, mediano y largo plazo, también para minimizar los riesgos, reducir los costos y lograr un carácter de permanencia de la empresa, es decir carácter de durabilidad en el tiempo.

#### *Pasos de la Planeación.*

Definición de la oportunidad.

Establecimiento de objetivos.

Desarrollo de premisas.

Identificación de alternativas.

Comparación de alternativa a la luz de las metas deseada.

Elección de una alternativa.

Elaboración de planes de apoyo.

Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

#### *Tipos de Planes.*

Objetivos: son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representa no solo el objetivo final de la planeación sino también hacia el que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

Políticas: las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpelaciones generales que guían o causan el pensamiento para la toma de decisiones, esta es esencial porque conduce las actividades hacia los fines y objetivos.

Procedimientos: los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras, son series cronológicas de acción requerida.

#### *Ventajas y Desventajas de la Planeación.*

##### *Ventajas*

Requiere actividades con orden y propósito.

Señala la necesidad de cambios futuros.

Contestar a preguntas.

Proporcionar una base para el control.

Estimula la realización.

Obliga a la visualización del conjunto.

##### *Desventajas*

La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.

La planeación cuesta mucho dinero.

La planeación tiene barrera psicológica.

La planeación ahoga la iniciativa.

La planeación demoras las acciones.

**Organización:** es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. La organización es importante ya que es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Del mismo modo, es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social; suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo esfuerzo; evitar la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incremento de la productividad; reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, delimita funciones y responsabilidades.

#### *Procesos de la Organización.*

En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades; en segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer juicio; como tal está sujeto a cambio; en tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan debe reflejar su ambiente. En cuarto lugar, puesto que la organización se integra de personas, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas.

#### *El proceso de organización consiste en los siguiente seis pasos:*

Establecer los objetivos de la empresa.

Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.

Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.

Agrupar esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.

Delegar en el jefe cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.

Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

**Dirección:** es el aspecto interpersonal de la administración que implica guías a los individuos que integran la organización para que unan sus esfuerzos a fin de que funcionen efectivamente para el logro de los objetivos. La dirección es transcendental porque: Pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización; a través de ella se logra las formas de conducta más deseable en los de la estructura organizacional; la dirección eficiente es determinada en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productibilidad; su calidad refleja el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control; a través de ella se busca un mejor ambiente de trabajo para lograr mejores resultados.

#### *Elementos de la Dirección.*

Motivación al personal: la motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- *Teorías de contenido.*
- *Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.*

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

*Teorías del contenido:* estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han

sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

Jerarquía de las necesidades, de Maslow: establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

- Básicas

Fisiológicas: aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.

De seguridad: la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.

Amor o pertenencia: los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.

- De estimación: la necesidad de confianza en si mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

*Teorías del enfoque externo:* llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del puesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.

Utilizar un liderazgo efectivo: El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él, se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

La comunicación: puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social donde el ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesitara sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica desvirtuar la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:



Formal: aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

Informal: surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

*Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:*

Vertical: cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.

Horizontal: se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.

Verbal: se transmite oralmente.

Escrita: mediante material escrito o gráfico.

*Requisitos de la comunicación efectiva:* Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

Claridad: la comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida.

Integridad: la comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

Aprovechamiento de la organización informal: la comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.

Equilibrio: todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

Moderación: la comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.

Difusión: preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.

Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

**Control:** es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.

El control es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través dicha función se logra lo planeado., el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa.

#### *Proceso de Control.*

El proceso básico de control sin importar donde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos:

1. Establecimiento de estándares: debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores

establecen los controles, el primer paso lógico en el proceso de control sería elaborar planes. Los estándares son simples criterios de desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en lo que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso de ejecución de los planes.

2. Medición del desempeño: aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurra y se eviten mediante las acciones apropiadas. Si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran con los medios para determinar con exactitud que hacen los subordinados.
3. Corrección de las desviaciones: los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben exactamente donde se tiene que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos, es por ello que la corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las de más funciones administrativas.

### **Elementos de la Auditoría de Gestión**

Según lo establece Vérez (2001:63), los elementos de la auditoría de gestión son los siguientes:

***Economía:*** uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o

producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

### *Objetivos de la Economía*

Establecer si la asignación de recursos es la más conveniente para maximizar los resultados.

Analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en la Entidades, y determinar las variables cuantitativas y cualitativas que sirvan de apoyo en la toma de decisiones.

Evaluar beneficio/costo en la realización de los diferentes proyectos que contribuyen a alcanzar los objetivos sociales predeterminados por el Gobierno en pro del desarrollo de la comunidad y del sector al cual pertenece cada entidad.

El desarrollo de este capítulo parte de la información procesada, del análisis de la relación entre los recursos asignados y de los resultados obtenidos, con el fin de establecer indicadores de rendimiento (por: actividad, producto, usuario, activo, etc.), con los cuales se determina si dicha asignación fue la más conveniente en la maximización de los recursos.

***Eficiencia:*** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

## Objetivos de la Eficiencia

Establecer el indicador principal de eficiencia (rentabilidad pública), el cual permite valorar los costos y beneficios de la Empresa a la sociedad.

Medir la eficiencia de la empresa pública a partir del índice de productividad el cual relaciona el volumen de producción frente al volumen de insumos.

Implantación de indicadores complementarios y financieros para evaluar la Empresa en el mediano y largo plazo.

Análisis de los costos para establecer si realmente se tiene el concepto del costo mínimo.

**Eficacia:** la relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados. La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

## Objetivos de la *Eficacia*

Determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad, tanto a nivel micro como a nivel macroeconómico con respecto a los planes y programas determinados por los diferentes sectores y por la política económica.

Evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), así como la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

En las empresas productoras de bienes y servicios intervienen tres agentes:

- La comunidad: Como receptora y sustentadora del servicio, por medio de sus pagos.
- El estado: como representante de los intereses de la comunidad, en el presente y en el futuro.

- La empresa como organización y como conjunto de personas, con intereses individuales y de grupo, necesario de compatibilizar a corto y largo plazo.

La eficacia del aparato administrativo estatal está dada por la proporción, en la cual sus productos se adecuen a la calidad y cantidad presentada por el gobierno., con respecto a cada una de las necesidades establecidas; y estas deben tener características de oportunidad y eficiencia. Al analizar la eficacia es importante aislar los efectos internos de los externos, estos últimos, son aquellos que afectan la entidad sin estar a su alcance como la disponibilidad de recurso, su racionalidad técnica y la utilidad de sus productos, por ejemplo: cambios en las prioridades del gobierno, los cuales influyen en la asignación presupuestal y en los créditos, cambio de organización, préstamos suspendidos.

**Ecología:** son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

**Ética:** es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

### **Técnicas de auditoría de aceptación general aplicables en una Auditoría de Gestión**

Según el Portal de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (2011:22), señala que las técnicas de auditoría “son procedimientos especiales utilizados por el auditor para obtener evidencias necesarias y suficientes, a fin de formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada”. En la auditoría de gestión pueden utilizarse las

técnicas de aceptación general de auditoría, a saber las que se describen a continuación.

#### *Verbales*

Son técnicas cuyo medio de comunicación son las palabras, entre ellas están la indagación; que trata sobre la averiguación mediante la aplicación de entrevistas directas al personal de la entidad auditada, o a terceros cuyas actividades guarden relación con operaciones de aquella. Y las encuestas o cuestionarios; que constan de la aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para averiguar la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

#### *Oculares*

Aquellas cuyas inspecciones se realizan por medio visual, entre éstas se encuentran la observación; que es aquella contemplación atenta a simple vista, que realiza el auditor durante la ejecución de la actividad o proceso. La comparación o confrontación; la cuál fija su atención en las operaciones realizadas por la entidad auditada y los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.

La revisión selectiva; donde se examinan ciertas características importantes que se deben cumplir en una actividad, informe o documento, seleccionándose así por parte de las operaciones que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría. Y por último el rastreo; seguimiento que se hace al proceso de una operación, a fin de conocer y evaluar la ejecución.

### *Documentales*

Son aquellas revisiones que se realizan por medio de documentos, entre estos se encuentran los cálculos; donde se verifica la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos tales como informes, contratos, comprobantes y proyecciones. La comprobación; donde se confirma la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas por el ente auditado mediante el examen de los documentos.

Así mismo, entre las técnicas documentales se encuentran los métodos estadísticos; son aquellos dirigidos a la selección sistemática o casual, o en la combinación de ambos, según el caso. Estos métodos aseguran que todas las operaciones tengan la misma posibilidad de ser seleccionada y que la selección presente significativamente la población o universo. El análisis; es la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico.

La confirmación; es la técnica documental donde se corrobora la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones sujetas a verificación. La tabulación; es aquella donde se agrupan los resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos analizados, para arribar o sustentar conclusiones.

Por último, entre las técnicas de éste mismo tipo, se encuentra la conciliación; donde se analiza la información producida por diferentes unidades administrativas o institucionales, con respecto a la misma operación o actividad, a efectos de hacerla concordante, lo cual da base, además; para



determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen.

### *Físicas*

Corresponde a aquella técnica cuya inspección se realiza de cuerpo presente. Entre ellas se encuentran las inspecciones; que es el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades, aplicando para ello la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la Auditoría, el auditor deberá obtener entonces, la información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones. Precisamente, las técnicas de Auditoría son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias referidas a la efectividad del trabajo que realizan los gerentes en las organizaciones y que permiten obtener resultados, los cuales pueden servir para reorientar las estrategias en función de mejorar la situación encontrada.

## **Bases Legales**

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

**Artículo 289:** establece las atribuciones de la Contraloría General de Venezuela, entre una de ellas está la de ... “Ejercer el Control de Gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujeto a control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes”.

### **La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001)**

**Capítulo I del Título VI:** es consecuente con la concepción del Control de Gestión, en el cual se desarrolla la potestad para este organismo, la potestad para practicar las auditorías, estudios, análisis e investigaciones, así como la evaluación del cumplimiento de los resultados y determinar la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

### **Ley Orgánica de Administración Pública (2001)**

**Artículo 1:** La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y de la administración descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros públicos.

#### ***Principio de funcionamiento planificado y control de la gestión y de los resultados***

**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 y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

#### ***Principio de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas fijados***

**Artículo 19:** La actividad de los órganos y entes de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas

y estrategias establecidas por el Presidente o Presidenta de la República, por el gobernador o gobernadora, el alcalde o alcaldesa según el caso.

### **Definición de Términos Básicos**

Según el Glosario de Términos estipulado por las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) (2002), define estos términos de la siguiente manera:

**Efectividad:** se refiere al grado en el cual un programa o actividad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

**Eficiencia:** está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para este fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.

**Estructura Organizacional:** proporciona el marco dentro del cual se planean, ejecutan, controlan y supervisan sus actividades, a fin de lograr los objetivos o metas establecidos.

**Objetivos:** constituyen las metas de una organización hacia los cuales deben dirigirse los intentos de sus miembros. Los objetivos establecen la razón y la justificación de la existencia de una empresa e indica las formas en las cuales se espera que obtenga una ventaja sobre sus competidores. Los objetivos permiten darle una dirección y un objeto a los esfuerzos aplicados. Los objetivos deben estar perfectamente definidos y conocidos de modo que sirven como medida del éxito o del fracaso. Lo que sirve de fin o meta para la acción; punto que hay que alcanzar o resultado al que se apunta.

**Planes:** instrumentos de planificación, que comprende una estructura de operaciones a realizar, ordenadas de una manera coherente, coordinada y además implementada con los recursos disponibles; además es necesario que estos sean claros completos e integrados.

**Cuadro 1**

**Operacionalización de la Variable**

<b>Objetivo General</b>				
Analizar la auditoría de gestión como herramienta para mejorar los procesos administrativos de la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar el proceso administrativo que lleva la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo.	Auditoría de Gestión	Proceso Administrativo	- Planeación - Organización - Dirección - Control	1-2-3 4-5 6-7-8-9-10 11-12
Describir los elementos que conforman la auditoría de gestión en la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo.		Elementos de la Auditoría de Gestión	- Economía de los recursos. - Eficiencia de las actividades. - Eficacia de los objetivos propuestos - Ecología - Ética personal.	13-14-15 16 17-18 19 20
Determinar las técnicas a desarrollar de la auditoría de gestión en la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo.		Técnicas de la Auditoría de Gestión	- Verbales - Oculares - Documentales - Físicas	21 22-23 24-25 26

**Fuente: Sánchez (2012).**

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico explica todas las etapas que se deben cumplir en el desarrollo de la investigación. Se realiza con la finalidad de indicar el tipo de datos que se requiere indagar, seleccionar los distintos métodos y las técnicas que facilitarán obtener la información necesaria.

Según Balestrini, (2002:114). Define el marco metodológico como:

“La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas ya se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de datos”.

#### **Tipo de Investigación:**

En función que el objetivo general se propuso analizar la auditoría de gestión como herramienta para mejorar los procesos administrativos de la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo., la intención implícita dentro del mismo será describir las características de un evento ubicado dentro del contexto de las ciencias contables.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación se ubicó en una metodología de tipo descriptiva que según Hernández, Fernández y Baptista (2003:60), “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos”. Con base en ello, esta investigación describió un evento y los hechos que lo generaron en un contexto determinado, así como también, conformaron un punto de partida para nuevas investigaciones; en ese

sentido tomando en cuenta que el tema de la auditoria de gestión, constituyó en el momento un espacio incipiente para la investigación contable.

### **Diseño de Investigación:**

El termino diseño, según Hernández, R. y otros (1998:106), se refiere: "...al plan o estrategias concebidas para responder a las preguntas de investigación", por lo que señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos del estudio. En este sentido, el estudio estuvo centrado en una investigación de campo puesto que la información se recolectó directamente del lugar donde se observaron los hechos, es decir, en la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo.

De igual manera, este diseño calificó como no experimental, ya que a través de él, se logró observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos; a este respecto, Hernández, R., y otros (1998:184) indican que "... en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador"; lo cual coincide con la intención del objetivo que se quiso alcanzar.

### **Población**

La población, la define Hurtado; (2000:152) como "...el conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se puede obtener alguna información". En esta oportunidad, la población estuvo representada por el personal que labora en el área Administrativa de la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo, conformada por tres coordinaciones, entre las que se encuentran; la Coordinación de Planificación y Presupuesto, la Coordinación de finanzas y la Coordinación de Recursos Humanos.

La totalidad de los mismos fue de 22 sujetos informantes, y es por ello que debido a la accesibilidad de la población no fue necesario realizar técnica de muestreo, sino que se optó por un censo poblacional, referido a la escogencia de la totalidad de los miembros que integraron la población, que a juicio del autor mencionado fue lo más conveniente en estos casos.

### **Sujetos informantes:**

**Coordinación de planificación y presupuesto público:** jefe, asistente

Unidad de planificación: jefe, asistente

Unidad de presupuesto: jefe, asistente, analista

**Coordinación de finanzas:** jefe, analistas

Compras y almacén: jefe, asistente, analista

Tesorería: jefe, asistente

Contabilidad: jefe, asistente, analista

Administración tributaria: jefe, asistente, analista

**Coordinación de R.R.H.H:** jefe, asistente

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Información**

De acuerdo con el diseño de investigación, se consideró conveniente utilizar la técnica encuesta, debido a que fue necesaria la interacción entre el investigador y los informantes clave, en función de obtener mayor información. La encuesta, es definida por Sierra, (1998:189) como aquella que "... permite la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los miembros de una sociedad". Su aplicación obedeció a la necesidad de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca

de los problemas en estudio para luego, mediante su análisis obtener las conclusiones que se correspondieron con los datos corregidos.

Como instrumento de esta técnica, se usó el cuestionario que según Hurtado, (2000:434) "...es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información". Este se elaboró con ítems pertenecientes a los indicadores señalados en el cuadro operativo de variables las respuestas de tipo de selección simple, dicotómica y cerrada con varias alternativas.

### **Validez del Instrumento**

En términos generales, la validez en opinión de Méndez (2001:196) es "el grado en que una prueba mide lo que se propone medir. Dicho de otra manera, establecer la validez de una prueba implica descubrir lo que una prueba mide". El instrumento de recolección de datos contó con una serie de preguntas, el cual fue examinada mediante la técnica del juicio de expertos, denominada validez de contenido.

En ese sentido, además de la elaboración de un integral conjunto de ítems correspondientes con los indicadores especificados en el sistema de variable, también fue necesario consultar con un panel de jueces conformado por tres (03) profesores de la insigne Universidad de los Andes, quienes calificaron el instrumento como válido para el fin propuesto.

### **Técnicas de Análisis de Datos**

Esta estrategia es el medio que permitió medir el comportamiento de las variables. Según Arias; F. (1999:111) el análisis "se define como la técnica lógica o estadística que se emplea para descifrar lo que arrojan los datos recolectados".



Por lo cual después de aplicar el cuestionario se realizaron los análisis de los datos obtenidos aplicando un tratamiento estadístico descriptivo de alternativas, frecuencia y porcentajes, representados por medio de tablas y gráficos los cuales permitieron observar de manera clara cada una de las respuestas a los ítems realizados. También se realizó un análisis cualitativo que según Arias; (1999:135), “se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal”. Ya que lo deseado es tener una idea global de todo el conjunto de datos, por lo antes dicho se presentaron los resultados en forma verbal, con el propósito de redactar las conclusiones y recomendaciones.

### **Tratamiento de la Información**

Para el tratamiento de los datos que se obtuvieron de la aplicación del instrumento, se acudió a la estadística descriptiva, frecuencia absoluta y porcentual, cuya ilustración se realizó en tablas y gráficos estadísticos. Luego se efectuó un análisis con base en los datos y en la revisión documental.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN A ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La presente investigación se encaminó en analizar la auditoría de gestión como herramienta para mejorar los procesos administrativos de la Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo, para lo cual se diseñó y administró un instrumento de recolección de datos que permitió recabar información en relación a diagnosticar el proceso administrativo que lleva la Alcaldía del municipio Pampán, así como también, describir los elementos de y determinar las técnicas implementadas por la auditoría de gestión.

En tal sentido, los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio fueron procesados mediante estadísticas descriptivas realizando tablas por cada una de las preguntas efectuadas donde muestra de manera resumida la información obtenida en los ítems que lo conforman y el cálculo del porcentaje y la frecuencia absoluta obtenida.

Es preciso destacar que el instrumento de recolección de datos estuvo conformado por un total de 26 ítems contentivo de preguntas cerradas (dicotómicas y alternativas múltiples) y mixtas. Por su parte, la población estuvo conformada por 22 personas pertenecientes a la Coordinación de Planificación y Presupuesto, la Coordinación de finanzas y la Coordinación de Recursos Humanos.

**Variable: Auditoria de Gestión**

**Dimensión: Procesos Administrativos**

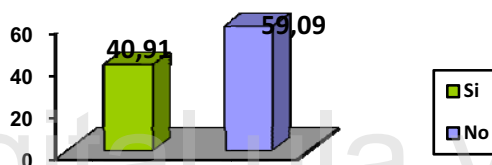
**Indicador: Planeación**

**Tabla 1. Programa de Planificación**

1. ¿Se establece un programa de planificación con el fin de ejercer control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones, metas y objetivos de la Alcaldía?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	9	40.91
b.- No	13	59.09

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 1. Programa de Planificación**



Fuente: Tabla 1.

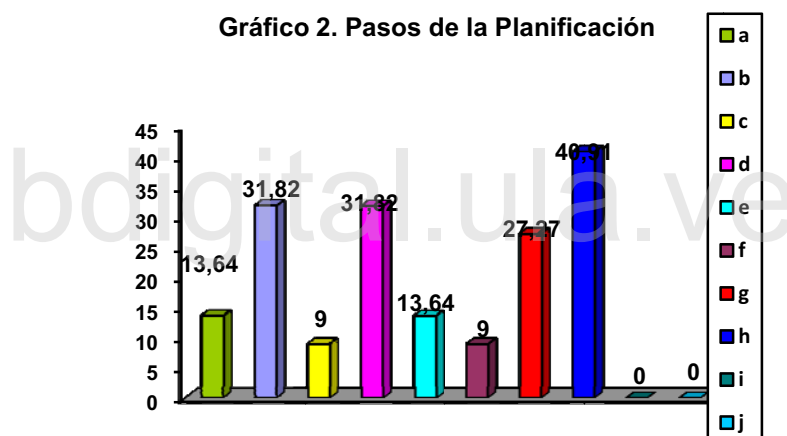
Según los datos reflejados en la Tabla 1, se observa que el 40.91% de la población encuestada afirma que la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo establece programas de planificación con el fin de ejercer control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones, metas y objetivos de la misma. Por su parte el 59.09% de la población, manifiesta que esto no se establece. Esto difiere de lo establecido por Stoner (1990), quien indica que la planeación es necesaria para lograr metas u objetivos concretos; ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones propias de la Alcaldía; ponderar los resultados en corto, mediano y largo plazo y minimizar los riesgos, reducir los costos y lograr un carácter de permanencia, es decir carácter de durabilidad en el tiempo.

**Tabla 2. Pasos de la Planificación**

2. Indique cuál de los siguientes pasos de planificación se llevan a cabo para la ejecución de los objetivos organizacionales:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Definición de la oportunidad.	3	13.64
b. Establecimiento de objetivos.	7	31.82
c. Desarrollo de premisas.	2	9
d. Identificación de alternativas.	7	31.82
e. Comparación de alternativa a la luz de las metas deseada.	3	13.64
f. Elección de una alternativa.	2	9
g. Elaboración de planes de apoyo.	6	27.27
h. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto	9	40.91
i. Ninguna de las anteriores	0	0
j. Otra, explique	0	0

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 2. Pasos de la Planificación**



Fuente: Tabla 2.

De acuerdo a la Tabla 2., posteriormente respondido por las 9 personas quienes afirmaron que la Alcaldía del municipio Pampán efectúa programas de planificación, en esta oportunidad, el 13.64% de estos 22 sujetos manifiestan que, uno de los pasos para llevar a cabo esos programas de planificación es la definición de la oportunidad. El 31.82% indica el establecimiento de objetivos, 9% el desarrollo de premisas; 31.82% la identificación de alternativas, un 13.64% manifiesta que se efectúa la comparación de alternativas a la luz de las metas deseadas, 9% la elección de una alternativa; 27.27% la elaboración de planes de apoyo y un 40.91%

indican que se realiza la expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Por otro lado, ninguna de estas 22 personas seleccionó las dos últimas opciones.

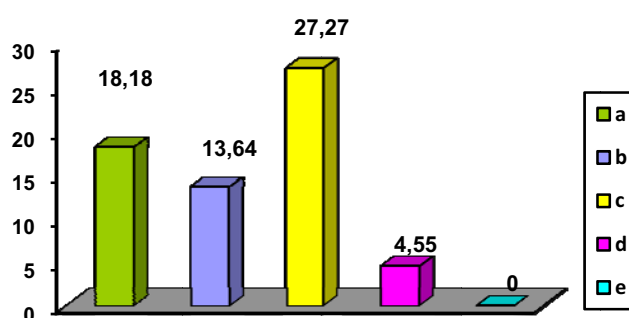
En relación a estos resultados, es importante mencionar que, de acuerdo a Stoner (1990), las opciones en su totalidad mostradas en la Tabla 2, son los verdaderos pasos a seguir la efectuar un programa de planificación dentro de cualquier entidad bien sea pública o privada. Para efectos de esta investigación, la Alcaldía del municipio Pampán, no realiza cabalmente los mismos, no ajustándose esto a las teorías citadas en el presente trabajo de grado.

**Tabla 3. Tipos de Planes**

<b>3. Indique cuál de los siguientes tipos de planes son desarrollados en el proceso administrativo para controlar las actividades de la organización:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
a. Planes de objetivos	4	18.18
b. Planes de políticas	3	13.64
c. Planes de procedimientos	6	27.27
d. Ninguna de las anteriores	1	4.55
e. Otra	0	0

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 3. Tipos de Planes**



Fuente: Tabla 3.

En relación a los datos recabados en la Tabla 3, se observa claramente que, de las 9 personas quienes afirmaron la elaboración de programas de planificación en la Alcaldía del municipio Pampán, el 18.18% de esta población encuestada manifiesta que dentro de los tipos de planes desarrollados en el proceso administrativo se encuentran los objetivos. Por su parte el 13.64% indica que se desarrollan los planes respecto a las políticas. 27.27% señala los planes de procedimientos y el 4.55% desconoce que alguno de estos tipos de planes se lleven a cabo en los procesos administrativos de esta Alcaldía.

Con respecto a estos resultados, tanto los planes objetivos como los políticos y los de procedimientos son necesarios en el desarrollo óptimo del proceso administrativo. Respectivamente, el primero indica el objetivo final de la planeación y el que encamina a la organización, el segundo representan los lineamientos a seguir para llevar a cabo la toma de decisiones y el tercero fundamenta los métodos obligatorios para ejecutar las operaciones futuras. Si estos tres tipos de planes no son fundados en la Alcaldía del municipio Pampán, no solo difiera de la teoría expuesta por Stoner (1990), sino que no encamina correctamente el desarrollo del proceso administrativo dentro de la entidad.

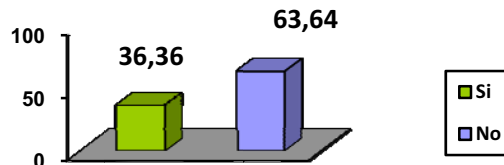
#### **Indicador: Organización**

**Tabla 4. Nivel de Organización**

4. ¿Existe un nivel adecuado de organización en las actividades de la Alcaldía con el fin de lograr una máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	8	36.36
b.- No	14	63.64

**Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)**

**Gráfico 4. Nivel de Organización**



**Fuente: Tabla 4.**

En la Tabla 4, se observa que el 36.36% de los sujetos encuestados manifiestan que si existe un nivel adecuado de organización en las actividades de la Alcaldía del municipio Pampán con el fin de lograr una máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos trazados. Por su parte el 63.64% manifiesta que es inadecuado, por ende no se alcanza la efectividad en las metas de la entidad.

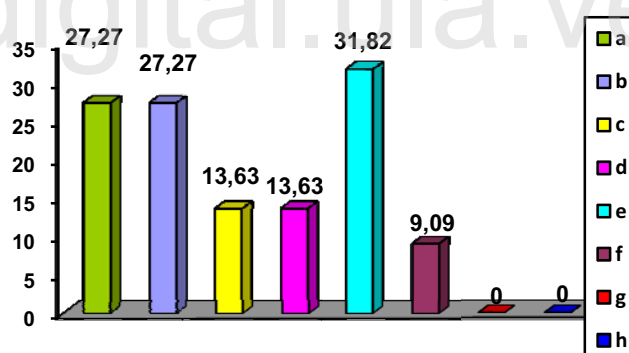
Con respecto a estos resultados, se concluye que los mismos se encuentran en desacuerdo con las teorías expuestas por Stoner (1990), desarrollados anteriormente en los fundamentos teóricos de este trabajo de grado, manifestando que en una debida organización, la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, deben adecuarse con el objetivo de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados por las entidades. Si este conjunto de aspectos que conforman el nivel adecuado de la organización en cualquier institución no se encuentran armónicamente desarrollados, diverge de estas teorías, y por consecuencia, los objetivos propuestos no se realizan de la mejor manera posible.

**Tabla 5. Pasos de la Organización**

5. De acuerdo al proceso organizativo que tiene la Alcaldía en sus planes y objetivos propuestos indique, cuál de los siguientes pasos se emplean en el cumplimiento de los mismos:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Establecer los objetivos de la institución.	6	27.27
b. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.	6	27.27
c. Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.	3	13.63
d. Agrupar esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.	3	13.63
e. Delegar en el jefe cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.	7	31.82
f. Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.	2	9.09
g. Ninguna de las anteriores	0	0
h. Otra, explique	0	0

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 5. Pasos de la Organización**



Fuente: Tabla 5.

Como se puede observar en los resultados arrojados por la Tabla 5, existe diversidad de desacuerdos por los sujetos que contestaron a estas opciones. Para ello, las 8 personas que afirmaron la existencia de un adecuado proceso organizativo, un 27.27% de ellas manifiestan que dentro de los pasos para ejecutar el proceso organizativo se encuentra el establecer los objetivos de la institución. Otro 27.27% señalan que se formulan los objetivos, políticas y planes de apoyo. En porcentajes iguales con un



13.63%, las personas indican que se identifican y clasifican las actividades necesarias para lograr el proceso administrativo así como agrupar esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias. Por su parte el 31.82% se delega en el jefe cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades, y por último el 9.09% manifiesta que como paso del proceso organizativo se vincula los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Al respecto, de estos resultados se puede deducir el desconocimiento que poseen los empleados de la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo quienes fueron sometidos a esta investigación, de los pasos que conlleva el desarrollo del proceso organizativo en la entidad. De igual manera, es importante acotar que según Stoner (1990), todos y cada uno de este conjunto de pasos reflejados en la Tabla 5, deben ser realizados con el fin de organizar adecuadamente el cumplimiento de sus planes y objetivos.

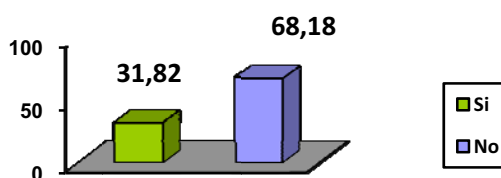
**Indicador: Dirección**

**Tabla 6. Guías de Dirección**

6. ¿Existen guías de dirección para que funcionen efectivamente el logro de los objetivos propuestos?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	7	31.82
b.- No	15	68.18

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 6. Guías de Dirección**



Fuente: Tabla 6.

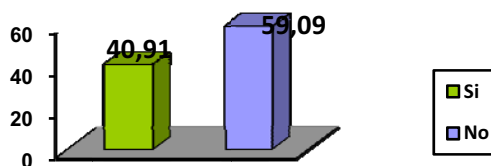
De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 6, el 31.82% de los sujetos encuestados indican que si existen guías de dirección para que funcionen efectivamente el logro de los objetivos propuestos, mientras que el 68.18% manifiesta que estas guías de dirección no existen. En controversia a lo señalado por Stoner (1990), las organizaciones, deben poseer guías que la integren para que unan sus esfuerzos a fin de que funcionen efectivamente para el logro de los objetivos, puntualizando como dirección eficiente; aquella determinada en la moral de cada uno de los empleados y consecuentemente, en la productibilidad; su calidad refleja el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control; a través de ella se busca un mejor ambiente de trabajo para lograr mejores resultados.

**Tabla 7. Motivación**

7. ¿Ha recibido usted de alguna manera estimulación y/o motivación como trabajador de la Alcaldía, por el buen desempeño de sus funciones?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	9	40.91
b.- No	13	59.09

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 7. Motivación**



Fuente: Tabla 7.

En la Tabla 7, el 40.91% de las personas entrevistadas afirman que han recibido alguna vez por la dirección donde laboran, estimulación y/o motivación como empleado de la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo por el buen desenvolvimiento de sus funciones, mientras que el

59.09% manifiestan que no han recibido estos estímulos como personal de la referida Alcaldía.

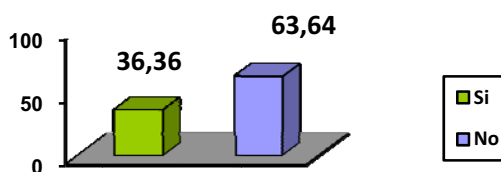
De acuerdo con las teorías expuestas por el ya mencionado autor, Stoner (1990), la motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. En vista de los resultados obtenidos en este indicador con relación a la motivación; la misma, debe estar presente en el proceso de dirección, sin ella, dicho proceso es incompleto, debido a que a través de esta se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

**Tabla 8. Supervisión**

8. ¿Existe una supervisión efectiva por parte de los encargados de chequear las actividades realizadas en el proceso administrativo de la Alcaldía?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	8	36.36
b.- No	14	63.64

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 8. Supervisión**



Fuente: Tabla 8.

Con relación a los resultados de la Tabla 8, el 36.36% de los encuestados afirmaron que en la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo existe una supervisión efectiva por parte de los encargados de chequear las actividades realizadas en el proceso administrativo de la

misma. A diferencia del 63.64% de los sujetos encuestados que niega la existencia de estas supervisiones.

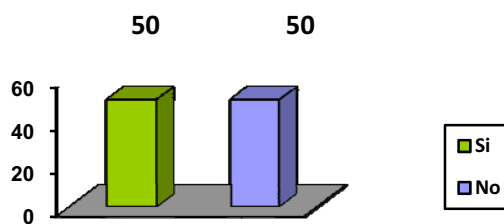
Según las teorías mostradas por Stoner (1990), la supervisión es de gran importancia para la institución. Mediante ella, se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán la productividad del personal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe-subordinado, la corrección de errores y por último la observancia de la motivación y del marco formal de disciplina. Si estas condiciones, el logro de las metas propuestas por la institución tendrán caminos intrincados, y no liderará de manera efectiva las operaciones que tiene a su cargo.

**Tabla 9. Comunicación**

9. ¿Existe una comunicación adecuada entre todos los empleados adscritos a la Alcaldía?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	11	50
b.- No	11	50

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 9. Comunicación**



Fuente: Tabla 9.

Con respecto a los datos recolectados en la Tabla 9, la población encuestada manifiesta, con un 50% que en la Alcaldía del municipio Pampán, existe una comunicación adecuada entre todos los empleados que aquí laboran. El 50% restante, señala que esta comunicación armoniosa no existe.

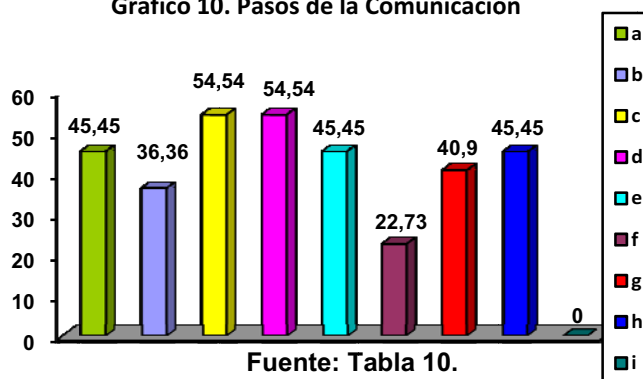
Estos datos recabados no se adaptan a las teorías citadas por Stoner (1990) donde indica que la comunicación, es el proceso donde se pone en marcha los planes organizaciones, pero para ello se necesitara de sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada, origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

**Tabla 10. Pasos de la Comunicación**

10. Señale cuál de las siguientes alternativas, describen el proceso de comunicación existente en la Alcaldía:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Claridad	10	45.45
b. Integridad	8	36.36
c. Se aprovecha la organización informal	12	54.54
d. Equilibrio	12	54.54
e. Moderación	10	45.45
f. Difusiva	5	22.73
g. Evaluativa	9	40.90
h. Ninguna de las anteriores	10	45.45
i. Otra	0	0

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 10. Pasos de la Comunicación**



Fuente: Tabla 10.

Al respecto la Tabla 10, muestra que el 45.45% de los encuestados señalan la claridad, como descripción del proceso de comunicación existente en la Alcaldía del Municipio Pampán, estado Trujillo. El 36.36% manifiesta que la integridad la describe mejor. Un 54.54% indica que el aprovechamiento de la organización informal es característica clave de este

proceso de comunicación. El 54.54% lo describe con cualidades de equilibrio, 45.45 con moderación, un 22.73% lo considera como difusiva, 40.90% como evaluativa y por ultimo un 45.45% consideró que ninguna de las opciones mencionadas en la referida tabla describen el proceso de comunicación de la Alcaldía en cuestión.

En relación a estos datos obtenidos es importante mencionar que todas las alternativas mencionadas en la Tabla 10, son características necesarias que debe poseer cualquier proceso comunicativo dentro de las empresas, organizaciones o instituciones. Esta teoría de acuerdo a lo citado según el autor Stoner (1990) el cual indica que los Requisitos de una comunicación efectiva implica la existencia de, claridad, integridad, aprovechamiento la organización informal, equilibrio, moderación, debe ser difusiva y evaluativa como requisitos fundamentales de la misma. Estos resultados difieren de los fundamentos teóricos que sustentan estos aspectos, lo que conlleva a latentes problemas en las actividades ejecutadas por el deficiente sistema comunicativo que existe en el personal de la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo.

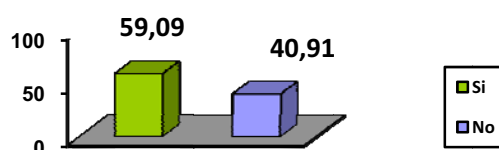
### Indicador: Control

**Tabla 11. Evaluación del Desempeño**

11.¿Ha sido evaluado con el objetivo de constatar que su desempeño está de acuerdo con los planes propuestos?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	13	59.09
b.- No	9	40.91

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

Gráfico 11. Evaluación del Desempeño



Fuente: Tabla 11.

En la Tabla 11, el 59.09% de la población manifiesta que ha sido evaluada con el objetivo de constatar el desempeño realizados de acuerdo con los planes propuestos por la Alcaldía del municipio Pampán. Por otro lado, el 40.91% de la población restante indica que no ha sido evaluado.

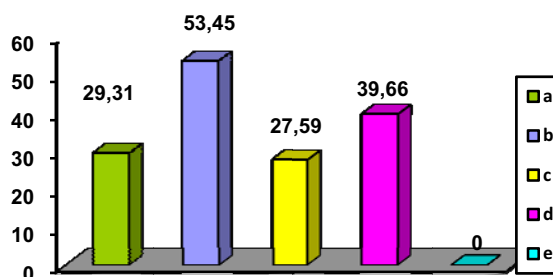
La evaluación según Stoner (1990), es aquel que valora el desempeño aplicado y es necesario medidas correctivas, de manera que este tenga lugar de acuerdo con los planes propuestos por la institución. El control entonces es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter para de este modo, lograr lo planeado, adicionando que el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa. Si el mismo no existe, las operaciones dejan de ser vigiladas, se escapan de las manos crear con anticipación las posibles soluciones a los obstáculos presentados y disminuye la posibilidad de culminar con efectividad las metas propuestas.

**Tabla 12. Pasos de la Evaluación**

12. De acuerdo a dicha evaluación indique, cuál de los siguientes pasos han sido chequeados:	Frecuencia	Porcentaje %
a. Los estándares o planes para el desempeño de sus funciones	13	59.09
b. El desempeño ejecutado	11	50
c. Corrigen sus desviaciones observadas	11	50
d. Ninguna de las anteriores	9	40.91
e. Otra	0	0

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 12. Pasos de la Evaluación**



Fuente: Tabla 12.

Los datos reflejados en la Tabla 12, muestran que el 59.09% de la población encuestada señala que los estándares o planes para el desempeño de sus funciones es uno de los pasos que la Alcaldía del municipio Pampán tiene en cuenta como uno de los pasos para ejecutar la evaluación a los trabajadores. El 50% indica que se chequea el desempeño ejecutado, un 50% señala que se corrigen las desviaciones observadas y el 40.91% señala que ninguna de estas opciones reflejadas forman parte de los pasos que se tienen en consideración para ser evaluados.

Para Stoner (1990), entre los pasos para efectuar la evaluación se encuentran el establecimiento de estándares. Estos representan los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles; la medición del desempeño con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurra y se eviten mediante las acciones apropiadas; la corrección de las desviaciones, es aquí donde los administradores saben exactamente donde se tiene que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos, es por ello que la corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las de más funciones administrativas. Todos y cada uno de estos pasos deben ser llevados a cabo para la efectiva evaluación, si estas, no existe una estructura adecuada que detecte las fallas existentes y que proporcione las efectivas soluciones.



**Dimensión: Elementos de la Auditoría de Gestión**

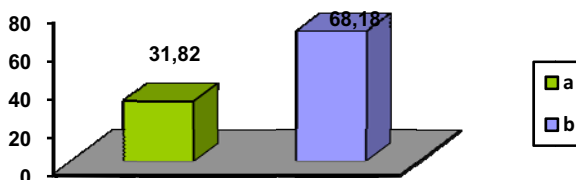
**Indicador: Economía de los Recursos**

**Tabla 13. Uso de los Recursos Económicos**

<b>13. ¿Existe un uso oportuno y correcto de los recursos económicos manejados por parte de la Alcaldía?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
a.- Si	7	31.82
b.- No	15	68.18

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 13. Uso de los Recursos Económicos**



Fuente: Tabla 13.

Los datos recabados en la Tabla 13. Se observa que el 31.82% de los encuestados afirman que en la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo existe un uso oportuno y correcto en los recursos económicos manejados por ésta. El 68.18% restante, manifiesta que el uso que se le otorgan a estos recursos no es el adecuado.

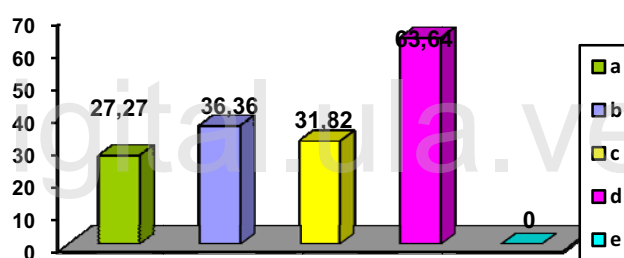
Estos resultados muestran la disfuncionalidad existente en esta institución en relación a este particular, y por ende diverge de las teorías citadas por Vérez (2001), éste autor manifiesta que con respecto a la economía de los recursos, se debe preservar el uso oportuno de los mismos, idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

**Tabla 14. Objetivos en el uso efectivo de los recursos económicos**

<b>14. De acuerdo a los objetivos que deben cumplir el uso efectivo de recursos monetarios dentro de la organización, indique cuál de ellos se cumple:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
a. Establecer si la asignación de recursos es la más conveniente para maximizar los resultados.	6	27.27
b. Analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en la entidad.	8	36.36
c. Evaluar beneficio/costo en la realización de los diferentes proyectos que contribuyen a alcanzar los objetivos sociales predeterminados por el Gobierno en pro del desarrollo de la comunidad y del sector al cual pertenece cada entidad	7	31.82
d. Ninguna de las anteriores	14	63.64
e. Otra	0	0

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 14. Objetivos en el uso efectivo de los recursos económicos**



Fuente: Tabla 14.

Como se puede observar, los resultados de la Tabla 14, arrojan un 27.27% de los sujetos encuestados que manifiestan, entre los objetivos del uso efectivo en los recursos económicos, que el establecer si la asignación de recursos es la más conveniente para maximizar los resultados es uno de ellos. Por otra parte el 36.36% señaló el analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en la entidad; un 31.82% el evaluar beneficio/costo en la realización de los diferentes proyectos que contribuyen a alcanzar los objetivos sociales predeterminados por el Gobierno en pro del desarrollo de la comunidad y del sector al cual pertenece cada entidad y por ultimo un 63.64% indica que ninguna de estas opciones son cumplidas como

objetivos primordiales en la preservación y adecuado uso de los recursos económicos que maneja la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo.

Según las teorías desarrolladas por Vérez, (2001), todos y cada uno de estos objetivos mostrados en la Tabla 14, deben ser cumplidos por las instituciones, en con la meta de proteger y ofrecer un adecuado, oportuno y efectivo uso a los recursos económicos que son manejados por estas, en pro de la comunidad a la que sirven y en la satisfacción de las necesidades adquiridas.

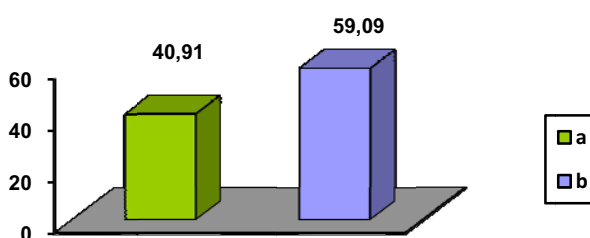
### Indicador: Eficiencia de las Actividades

**Tabla 15. Relación entre recursos monetarios y servicios ofrecidos**

15.¿Existe una relación adecuada y proporcional entre los recursos monetarios utilizados por la Alcaldía y los servicios ofrecidos a la colectividad del Municipio Pampán?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	9	40.91
b.- No	13	59.09

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 15. Relación entre recursos monetarios y servicios ofrecidos**



Fuente: Tabla 15.

En la Tabla 15., los resultados muestran que el 40.91% de las personas encuestadas afirman que si existe una relación adecuada y proporcional entre los recursos monetarios utilizados por la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo y los servicios ofrecidos a la colectividad

de este municipio. El 59.09% restante manifiesta que esta relación no es adecuada.

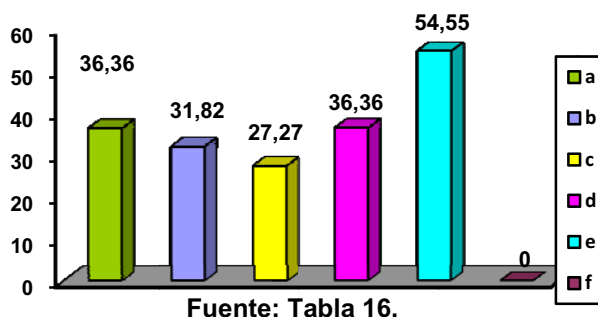
En términos de la eficiencia, según Vérez (2001), las relaciones entre los recursos económicos y los servicios prestados deben ser directamente proporcionales. Si la colectividad en la que esta Alcaldía no muestra su satisfacción, los recursos monetarios no están siendo del todo manejados de la manera más efectiva posible. Es necesario que ambas condiciones se estrechen para así, poder hablar de niveles óptimos en eficiencia, condición necesaria para que la auditoria de gestión sea implementada de la mejor manera y cumpla su rol esencial.

**Tabla 16. Objetivos de la Eficiencia**

<b>16. De acuerdo a los objetivos que deben cumplir la eficiencia en las labores efectuadas por la Alcaldía, indique cuál de ellas se cumplen:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
a. Establecer el indicador principal de eficiencia (rentabilidad pública).	8	36.36
b. Medir la eficiencia de la institución pública a partir del índice de productividad.	7	31.82
c. Implantación de indicadores complementarios y financieros para evaluar la institución en el mediano y largo plazo.	6	27.27
d. Análisis de los costos para establecer si realmente se tiene el concepto del costo mínimo.	8	36.36
e. Ninguna de las anteriores	12	54.55
f. Otra	0	0

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 16. Objetivos de la eficiencia**



Según los datos reflejados en la Tabla 16., el 36.36% de las personas entrevistadas manifestaron que de acuerdo a los objetivos cumplidos por la Alcaldía del municipio Pampán en términos de eficiencia, está el establecer la rentabilidad pública, del mismo modo un 31.82% indica que otro de los objetivos es el medir la eficiencia de la institución pública a partir del índice de productividad. Por otro lado un 27.27% señala la implantación de indicadores complementarios y financieros para evaluar la institución en el mediano y largo plazo, 36.36% el análisis de los costos para establecer si realmente se tiene el concepto del costo mínimo y para finalizar un 54.55% manifestó que ninguna de estas opciones eran objetivos perseguidos por esta Alcaldía para preservar la eficiencia en las operaciones.

Estos resultados muestran discrepancia en comparación con las teorías desarrolladas por Vérez (2001), donde claramente manifiesta que todas las alternativas desplegadas en la Tabla 16, son los objetivos que deben seguir las instituciones para instaurar un alto nivel de confianza en relación a la eficiencia de sus operaciones realizadas y sus servicios prestados.

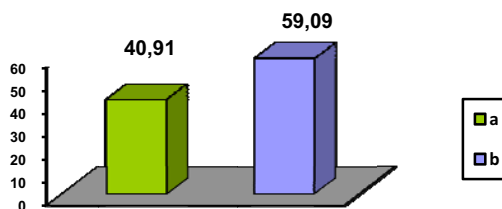
**Indicador: Eficacia de los Objetivos**

**Tabla 17. Objetivos Propuestos**

17.¿Son alcanzados los objetivos y metas inicialmente propuestos por la Alcaldía?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	9	40.91
b.- No	13	59.09

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

Gráfico 17. Eficacia de los Objetivos



Fuente: Tabla 17.

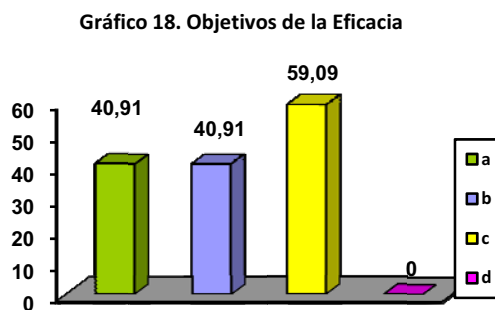
Con respecto a los datos recabados en la Tabla 17, se observa que el 40.91% de la población entrevistada afirma que son alcanzados los objetivos y metas inicialmente propuestas por la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo. El 59.09% restante niega que estos sean del todo conseguidos.

Vérez (2001) señala en sus teorías que la eficacia es la relación de servicios y productos entre los objetivos y metas programados. Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto. En las opiniones resultantes en la aplicación de la entrevista la mitad de la población afirma que esto ocurre mientras que la otra mitad lo niega, provocando una incongruencia entre lo ocurrido en la institución objeto de estudio y lo establecido por el autor anteriormente mencionado.

**Tabla 18. Objetivos de la Eficacia**

<b>18. De acuerdo a los objetivos que debe cumplir la eficacia en las labores efectuadas por la Alcaldía indique, cuál de ellos se cumple:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
a. Determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad, tanto a nivel micro como a nivel macroeconómico con respecto a los planes y programas determinados por los diferentes sectores y por la política económica	9	40.91
b. Evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), así como la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).	9	40.91
c. Ninguna de las anteriores	13	59.09
d. Otra	0	0

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)



Fuente: Tabla 18.

En la Tabla 18, el 49.09% de la población encuestada manifiesta que dentro de los objetivos que persigue la Alcaldía del municipio Pampán para cumplir con eficacia sus labores efectuadas se encuentra el determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad, tanto a nivel micro como a nivel macroeconómico con respecto a los planes y programas determinados por los diferentes sectores y por la política económica, un 40.91% señala como objetivo de la eficacia el evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), así como la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo), y por último, el 59.09 manifiesta que ninguna de las opciones mencionadas en esta tabla son parte de los objetivos que debe cumplir la eficacia de las labores en la Alcaldía del municipio Pampán.

Por su parte Vérez (2001) señala que todos y cada uno de los objetivos desplegados en la Tabla 18, deben ser ejecutados por las instituciones para trabajar en pro de la eficacia en sus actividades, donde actúen de manera mancomunada y armónica el estado, la comunidad y la institución. Diverge de estas teorías la realidad encontrada al momento de entrevistar a la población seleccionada, tal y como se mostró en el desarrollo de las respuestas anteriormente presentadas.

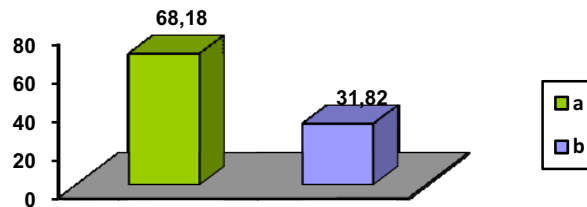
**Indicador: Ecología**

**Tabla 19. Requisitos ambientales**

<b>19. ¿Se generan condiciones operacionales y prácticas adecuadas relativas a los requisitos ambientales con el fin de ser evaluados en la gestión de los proyectos efectuados por la Alcaldía?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
a.- Si	15	68.18
b.- No	7	31.82

**Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)**

Gráfico 19. Requisitos Ambientales



Fuente: Tabla 19.

En la Tabla 19, el 68.18% de los sujetos entrevistados afirmaron que en la Alcaldía del municipio Pampán, se generan condiciones operacionales y prácticas adecuadas relativas a los requisitos ambientales con el fin de ser evaluados en la gestión de los proyectos efectuados por la misma. El 31.82% de la población restante niega que estas condiciones se generan en la entidad.

Se muestran ciertas debilidades en los términos de las condiciones operacionales y prácticas adecuadas relativas a los requisitos ambientales efectuadas por la Alcaldía objeto de estudio, aunque un nivel considerable de la población afirma que estas condiciones se dan, la institución estudiada deberá según Vérez, (2001), afianzar las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en la gestión óptima de un proyecto.

### Indicador: Ética Personal

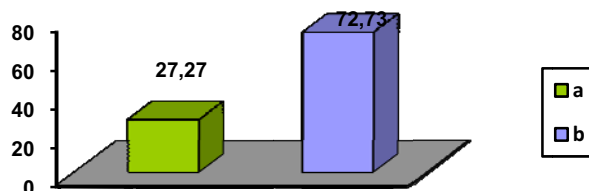
Tabla 20. Ética Profesional

20. ¿Se emplean las actividades laborales, por parte de los trabajadores, bajo condiciones de ética profesional, deberes, leyes y normas constitucionales?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	6	27.27
b.- No	16	72.73

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)



**Gráfico 20. Ética Profesional**



**Fuente: Tabla 20.**

En la Tabla 20., el 27.27% afirma que las actividades laborales ejecutadas por la Alcaldía del municipio Pampán, son realizadas bajo las condiciones de ética profesional, leyes y normas constitucionales, mientras que el 72.73% manifiesta que la ética profesional no es una cualidad que caracteriza las labores aquí realizadas.

Según Vérez, (2001), la ética profesional es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad. Los resultados recolectados muestran otra realidad, por lo que diverge de las teorías citadas por el mencionado autor, concluyendo que, las operaciones manejadas por la institución objeto de estudio no son efectuadas bajo términos de ética profesional, lo que impide el desarrollo cabal y cumplimiento de normas constitucionales, dando lugar a disfuncionalidades e incongruencias en las labores que se realizan, aunado a la escasa elaboración de auditorías de gestión que evalúen el comportamiento y desarrollo profesional de los trabajadores y que estos, actúen bajo marcos éticos con el fin de promover el buen desenvolvimiento de las tareas.

## Dimensión: Técnicas de Auditoría de Gestión

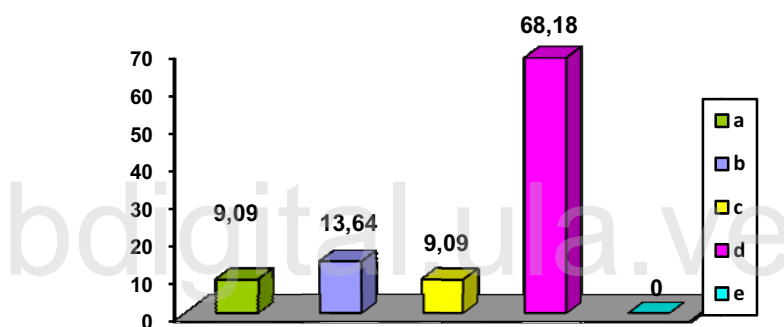
### Indicador: Verbales

Tabla 21. Evaluación

21. Indique, por cuál de las siguientes opciones ha sido interrogado por parte de sus superiores o algún órgano auditor, con el fin de evaluar las acciones o tareas que usted ejecuta en ésta institución:	Frecuencia	Porcentaje %
a. A través de encuestas	2	9.09
b. A través de entrevistas	3	13.64
c. A través de cuestionarios	2	9.09
d. Ninguna de las anteriores	15	68.18
e. Otra	0	0

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

Gráfico 21. Evaluación



Fuente: Tabla 21.

En relación a los datos reflejados en la Tabla 21, el 9.09% de la población entrevistada manifiesta que ha sido evaluado por sus superiores con la aplicación de encuestas, un 13.64% indica que la manera de ser evaluado es a través de entrevistas, un 9.09% a través de cuestionarios, y por ultimo un alto porcentaje de sujetos encuestados, con el 68.18% manifiestan nunca haber sido evaluados a través de alguna de éstas técnicas.

En este particular, según lo estipulado por la Contraloría General de la República (2001), igualmente expuesto en los fundamentos teóricos de la presente investigación, apunta que las entrevistas personales, encuestas o cuestionarios aplicados al personal que labora en una entidad representan

técnicas mediante las cuales se indaga o se averigua la verdad de los hechos, situaciones y operaciones ejecutadas.

Es considerable mencionar, que una óptima auditoría de gestión aplica las técnicas mencionadas anteriormente, lo que, al compararla con la realidad encontrada en la entidad objeto de estudio, no se adapta a las mismas. Se escapan entonces las posibilidades de constatar personalmente por parte de la unidad evaluadora, los hechos, operaciones o situaciones verdaderas efectuadas en la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo, dando lugar a la omisión o inclusión de irregularidades en los procesos que se deben ejecutar.

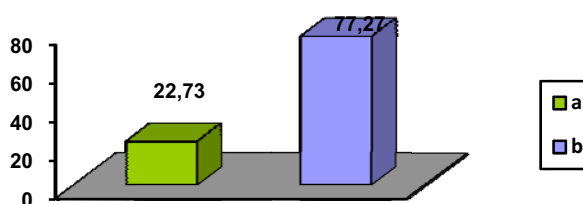
**Indicador: Oculares**

**Tabla 22. Vigilancia**

22. ¿Ha sido supervisado por parte de sus superiores u órgano auditor, alguna actividad que usted realice, a fin de evaluar su proceder?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	5	22.73
b.- No	17	77.27

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 22. Vigilancia**



Fuente: Tabla 22.

Analizando la Tabla 22, se observa que el 22.73% de la población afirma haber sido supervisado por sus superiores, a fin de evaluar su proceder, mientras que el 77.27% opina lo contrario.

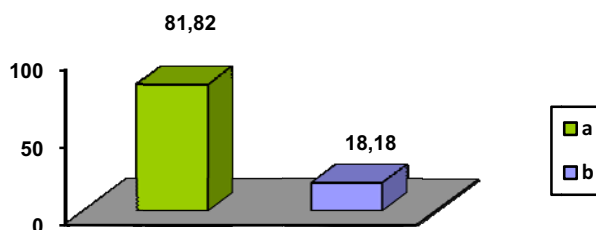
En relación a estos resultados, y según lo establecido por la Contraloría General de la República (2001) donde indica que la “observación” es aquella técnica que realiza el auditor con el fin de comparar o confrontar las operaciones realizadas por la entidad auditada con los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, se aprecia que dicha técnica no es frecuentemente ejecutada por órganos auditores, lo que resulta perjudicial para la entidad dando lugar a disfuncionalidades en la institución objeto de estudio. Esto permite saltar los lineamientos legales y normas establecidas para la ejecución de actividades referentes al manejo adecuado de las operaciones, pero, la inexistencia de técnicas como la observación dificulta el cumplimiento de estos estándares.

**Tabla 23. Monitoreo**

23. ¿Considera usted necesario que sus superiores o entes evaluadores monitoreen las actividades que usted realice a fin de chequear su proceder?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	18	81.82
b.- No	4	18.18

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 23. Monitoreo**



Fuente: Tabla 23.

Para la Tabla 23, los resultados arrojaron un 81.82% de la población entrevistada que consideraron necesario el monitoreo por parte de sus superiores, con el objetivo de chequear sus operaciones, mientras que el 18.18% no considera lo mismo.

A este respecto, es considerable prestar atención por parte de los órganos auditores y de la institución misma, para tomar conciencia acerca de que los empleados de la Alcaldía del municipio Pampán estado Trujillo, presten su colaboración para examinar sus labores, esto permite detectar posibles fallas y buscar las posibles soluciones. La observación de las actividades permite, según los fundamentos teóricos establecidos en esta tesis de grado, evaluar las operaciones y verificar su debida ejecución.

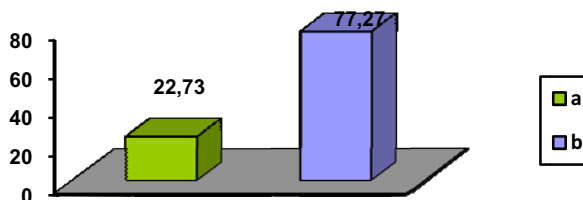
**Indicador: Documentales**

**Tabla 24. Verificación de Cálculos**

24.¿Han sido verificados por parte de sus superiores o algún órgano auditor, los cálculos con exactitud aritmética de las tareas realizadas por usted en esta institución?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	5	22.73
b.- No	17	77.27

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

Gráfico 24. Verificación de Cálculos



Fuente: Tabla 24.

En relación a la Tabla 24., viene acompañado de 22.73% de los sujetos encuestados quienes manifiestan que sus cálculos aritméticos han sido verificados por sus superiores, mientras que el 77.27% del resto de la población indican que nunca chequean los cálculos que ejecutan en los manejos inherentes a la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo. Con respecto a lo estipulado por la Contraloría General de la Republica (2001), esta técnica debe ser ejecutada con el fin de confirmar la veracidad,

exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas, lo que indica que diverge de los procesos evaluadores ejecutados por la institución objeto de estudio. Solo cierta parte de la población ha sido valorada bajo estos parámetros, pero el resto de las operaciones que no han sido chequeadas, están sometidas a probabilidades altas en el cometimiento de errores, fallas u omisiones de información en el manejo de sus labores.

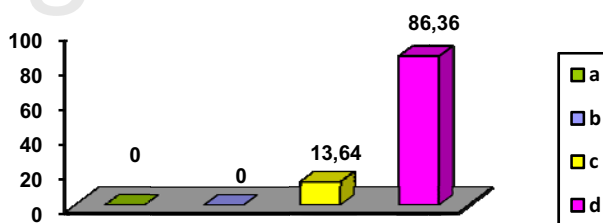
**Tabla 25. Detección de Fallas**

25. ¿Han encontrado fallas por parte de sus superiores u órganos auditores en la verificación de los cálculos y exactitud aritmética de estas tareas ejecutadas por usted?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Siempre	0	0
b.- Casi Siempre	0	0
c.- Algunas Veces	3	13.64
d.- Nunca	19	86.36

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 25. Detección de Fallas**

bdigital.ula.ve



Fuente: Tabla 25.

En la Tabla 25, con un 13.64% de la población quienes confiesan que algunas veces, en las evaluaciones hechas a las labores que ejecutan, se han encontrado ciertas fallas mientras que el 86.36% restante señala nunca haber cometido errores, por ende, nunca se han detectado en las evaluaciones o auditorías ejecutadas. Esta situación discrepa de lo establecido por la Contraloría General de la Republica (2001) donde se establece que en la técnica de documentos se revisa, se confirma, se tabula y por último se concilia las operaciones efectuadas por los empleados que

laboran en determinada dirección a efecto de hacerla concordante, determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros informes y resultados objeto del examen.

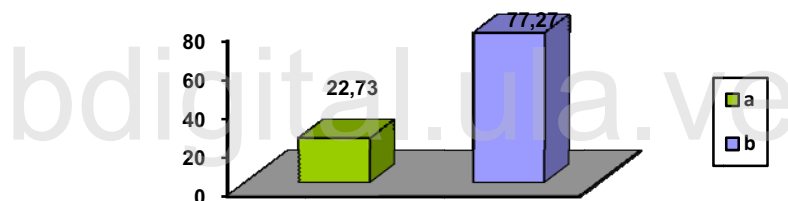
**Indicador: Físicas**

**Tabla 26. Evaluación Física**

26. ¿Usted ha sido evaluado en las operaciones que realiza en la por parte de una persona (auditor o evaluador) a cuerpo presente; que compruebe dichas operaciones?	Frecuencia	Porcentaje %
a.- Si	5	22.73
b.- No	17	77.27

Fuente: Instrumento aplicado por el autor de la investigación (2012)

**Gráfico 26. Evaluación Física**



Fuente: Tabla 26.

En relación a la Tabla 26., el 22.73% de los sujetos entrevistados indica haber sido evaluado en sus operaciones, por una persona o supervisor a cuerpo presente con el fin de comprobar y corroboras en desenvolvimiento de sus operaciones. El 77.27% de los sujetos manifiestan no haber recibido esta clase de evaluación. Según las técnicas de auditoria de gestión empleadas en la Dirección de Recursos Humanos estipuladas y contempladas por la Contraloría General de la República (2001) se encuentran las inspecciones a cuerpo presente por parte de los evaluadores con el fin de reconocer mediante el examen físico y ocular, hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades aplicando para ello la

indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

Se obtienen entonces, mediante estas técnicas, evidencias referidas a la efectividad del trabajo ejecutado por los empleados de la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo, pero escapa de las manos si las mismas no son ejecutadas periódicamente y a todos los órganos que componen la referida institución, controversia que presenta la entidad objeto de estudio, debido a que estas inspecciones no son regularmente aplicadas.

bdigital.ula.ve



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### ***Conclusiones***

Como resultado del proceso de investigación y evaluados los datos recogidos por los cuestionarios aplicados en la Alcaldía del Municipio Pampán, Estado Trujillo durante el período comprendido desde 01 de Enero de 2011 al 15 de Mayo 2012, se detectaron las siguientes observaciones:

Con relación al Primer Objetivo, en cuanto al diagnóstico del proceso administrativo que maneja la institución objeto de estudio, se evidenció que la misma presenta distintas disfuncionalidades en su desarrollo. Si bien es cierto que esta herramienta, no es implementada por la Alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo de manera óptima, ya que la misma no desarrolla premisas dentro de su planificación para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones, ni tampoco implementa la creación de posibles alternativas para instaurarlas en los desvíos administrativos observados.

De igual manera las disfuncionalidades existentes en la organización de los procesos administrativos, conllevan a un nivel inadecuado de la misma, y obstaculiza efectuar una máxima eficiencia en los planes y objetivos propuestos por la Alcaldía en cuestión. En relación a la dirección de los procesos administrativos, igualmente se encontraron incongruencias por distintas razones como la desmotivación del personal lo que genera el poco interés de los empleados para efectuar sus tareas de la mejor manera posible, débiles supervisiones a los procesos de la administración y una comunicación poco efectiva entre la alta gerencia y el resto de los

empleados. Aunado a estas consideraciones, se evidenció de igual forma un indebido control ejercido por parte de la Alcaldía, mostrando escasas evaluaciones de desempeño al personal, lo que da lugar a hechos irregulares dentro de esta institución.

Considerando el análisis del segundo objetivo, los elementos que deben estar presentes para una efectiva auditoría de gestión en la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo, se observaron debilidades pronunciadas con relación a la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética profesional. Aspectos como el bajo nivel de confianza en relación a la eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas y los servicios prestados por parte de la entidad, uso inoportuno de los recursos económicos destacando para ello la falta de idoneidad en cantidades y calidades correctas de éstos en el momento preciso, insatisfacción en la colectividad del municipio Pampán donde los mencionados recursos monetarios, no están siendo del todo manejados de la mejor manera posible, inapropiados manejos en lo que respecta a la situación ambiental, una incierta ética profesional que se rija por lineamientos y normas establecidas se encuentran en condiciones deficientes, de acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas efectuadas a las 22 personas que laboran en la administración de la entidad objeto de estudio.

En concordancia con el tercer objetivo, las técnicas de auditoría de gestión, para preservar el control de las actividades ejecutadas por su personal, presentan serios inconvenientes, por no ser evaluadas con regularidad, las operaciones establecidas por la dirección administrativa de la Alcaldía del municipio Pampán, estado Trujillo. Carecen de técnicas como la indagación para la búsqueda de divergencias suscitadas, así como de aquellas que permitan valorar documentos y cálculos efectuados por los empleados, con el fin de corroborar y conciliar los datos encontrados y constatarlo con la realidad existente.

Asimismo, la mencionada institución escasamente lleva a cabo técnicas de evaluación a los empleados que permitan no solo evidenciar la efectividad del trabajo elaborado, sino con que ello, afianza la inclusión de hechos como omisión a lineamientos legales y se ignora la legalidad y legitimidad de las operaciones.

Como conclusión final la alcaldía de del municipio pampán, estado Trujillo, presenta carencias para realizar auditoría de gestión para determinar la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones lo cual hace que sea indispensable como herramienta para mejorar los procesos administrativos.

### **Recomendaciones**

- Establecer reuniones donde participe todo el Departamento Administrativo en la elaboración, ejecución, evaluación de los objetivos de la institución y programas de planificación para una adecuada organización de los procedimientos administrativos permitiendo que el personal se motive y llegue a alcanzar estos objetivos de una manera eficiente y eficaz.
- Realizar programas de capacitación y desarrollo y mecanismos de incentivos para el personal de la Alcaldía del Municipio Pampán, estado Trujillo, con el objetivo de optimizar el nivel académico y profesional de los empleados, contribuya a la motivación de los empleados y que estos se identifique con la institución y con su razón de ser.
- Ejecutar periódicas evaluaciones al personal, constataciones numéricas, indagaciones, observaciones directas, encuestas, entre otros medios que ayuden a la valoración de las actividades ejecutadas y a la eliminación o disminución de fallas y hechos dolosos en relación a errados manejos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arens, A. (2005). Auditoría Un Enfoque Integral. Editorial Océano. Venezuela.
- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.
- Balestrini, M. (2002). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Edición: BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Edición McGraw - Hill. México.
- Contraloría General de la República de Venezuela, (1999).
- Constitución de la República Bolivariana De Venezuela. (1999). Publicada en Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinaria. Caracas, Venezuela.
- Costales, P. (2002). El Presupuesto. 3ª Edición. HARLA, México.
- Cook, J. y Winkle, G. (1997). Auditoría. 3º edición. Editorial McGraw - Hill. Buenos Aires - Argentina.
- Glosario de Términos de Normas Internacionales de Auditoría (NIA), (2002). Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda. Ecuador.
- Gómez, R. (1993). La Auditoría. Edición McGraw - Hill. México.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. McGraw Hill México.
- Hernández, R. (1998). La Investigación Científica. Editorial Sypal. Caracas, Venezuela.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Editorial Sypal. Caracas. Venezuela.
- León, P. (2005). Auditoría. Editorial Espíteme. Caracas. Venezuela.

- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2011). Gaceta Oficial N° 37.347 de fecha 17 de diciembre.
- Ley Orgánica de la Administración Pública (2001). Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre. Venezuela.
- Méndez, C. (2001). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Edición McGraw -Hill. México.
- Mintzber, G. (2005). El Proceso Administrativo. McGraw Hill Interamericana Editores. México.
- Peña, J. (2001). Control de Gestión en las Obras Ejecutadas por la Gobernación del Estado Trujillo. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel. Trujillo, Venezuela.
- Roas, F. (2002). La Auditoria de Gestión y la Gerencia. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel. Trujillo, Venezuela.
- Rodríguez, D. (2002). Metodología para Practicar Auditorías de Gestión. Contraloría del Estado. Venezuela.
- Sierra, R. (1998). La Investigación Científica. Editorial Espíteme. Caracas. Venezuela.
- Stoner, W. (1990). Administración. Ediciones Prentice-Hall. México.
- Tamayo y Tamayo, (1999). Proyecto de la Investigación. Ediciones McGraw-Hill Interamericana Editores. Caracas, Venezuela.
- Verez, L. (2001). Auditoria de Economía, Eficiencia y Eficacia en el Sector público. Editorial McGraw- Hill. México.
- Villarreal, N. (2004). El Control de Gestión como mecanismo para mejorar el Proceso de Recaudación del Impuesto a la Publicidad Comercial en la Alcaldía del Municipio Valera.



## **Instrumento Diagnóstico dirigido al Área Administrativa Alcaldía del Municipio Pampán Estado Trujillo**

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada una de las interrogantes que se le hacen a continuación referidas a la aplicación de auditorías de gestión como herramienta para mejorar los procesos administrativos. Cada una de estas preguntas se caracteriza por presentar opciones de respuesta de tipo selección simple, dicotómica y cerrada con varias alternativas. Marque las opciones correspondientes a la alternativa que se identifique con su prioridad de respuesta. Si estima necesario ampliar su respuesta, escriba al reverso de la página su observación.

### **Primera Dimensión: Proceso Administrativo**

1. ¿Se establece un programa de planificación con el fin de ejercer control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones, metas y objetivos de la Alcaldía?

Sí\_\_ No\_\_

Si su respuesta es No, diríjase a la pregunta N°4, de lo contrario diríjase a la pregunta N° 2 y 3.

2. Indique cuál de los siguientes pasos de planificación se llevan a cabo para la ejecución de los objetivos organizacionales:

- a \_\_ Definición de la oportunidad.
- b \_\_ Establecimiento de objetivos.
- c \_\_ Desarrollo de premisas.
- d \_\_ Identificación de alternativas.
- e \_\_ Comparación de alternativa a la luz de las metas deseada.
- f \_\_ Elección de una alternativa.
- g \_\_ Elaboración de planes de apoyo.
- h \_\_ Expresión numérica de los planes a través del presupuesto
- i \_\_ Ninguna de las anteriores
- j \_\_ Otra, explique: \_\_\_\_\_

3. Indique cuál de los siguientes tipos de planes son desarrollados en el proceso administrativo para controlar las actividades de la organización:

- a  Planes de objetivos
- b  Planes de políticas
- c  Planes de procedimientos
- d  Ninguna de las anteriores
- e  Otra, explique: \_\_\_\_\_

4. ¿Existe un nivel adecuado de organización en las actividades de la Alcaldía con el fin de lograr una máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados?

Sí  No

5. De acuerdo al proceso organizativo que tiene la Alcaldía en sus planes y objetivos propuestos indique, cuál de los siguientes pasos se emplean en el cumplimiento de los mismos:

- a  Establecer los objetivos de la institución.
- b  Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- c  Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.
- d  Agrupar esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
- e  Delegar en el jefe cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
- f  Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.
- g  Ninguna de las anteriores
- h  Otra, explique: \_\_\_\_\_

6. ¿Existen guías de dirección para que funcionen efectivamente el logro de los objetivos propuestos?

Sí  No

7. ¿Ha recibido usted de alguna manera estimulación y/o motivación como trabajador de la Alcaldía, por el buen desempeño de sus funciones?

Sí\_\_ No\_\_

8. ¿Existe una supervisión efectiva por parte de los encargados de chequear las actividades realizadas en el proceso administrativo de la Alcaldía?

Sí\_\_ No\_\_

9. ¿Existe una comunicación adecuada entre todos los empleados adscritos a la Alcaldía?

Sí\_\_ No\_\_

10. Señale cuál de las siguientes alternativas, describen el proceso de comunicación existente en la Alcaldía:

a \_\_ Claridad

b \_\_ Integridad

c \_\_ Se aprovecha la organización informal

d \_\_ Equilibrio

e \_\_ Moderación

f \_\_ Difusiva

g \_\_ Evaluativa

h \_\_ Ninguna de las anteriores

i \_\_ Otra, explique: \_\_\_\_\_

11. ¿Ha sido evaluado con el objetivo de constatar que su desempeño está de acuerdo con los planes propuestos?

Sí\_\_ No\_\_



**12.** De acuerdo a dicha evaluación indique, cuál de los siguientes pasos han sido chequeados:

- a  Los estándares o planes para el desempeño de sus funciones
- b  El desempeño ejecutado
- c  Corrigen sus desviaciones observadas
- d  Ninguna de las anteriores
- e  Otra, explique: \_\_\_\_\_

**Segunda Dimensión: Elementos de la Auditoría de Gestión**

**13.** ¿Existe un uso oportuno y correcto de los recursos económicos manejados por parte de la Alcaldía?

Sí  No

**14.** De acuerdo a los objetivos que deben cumplir el uso efectivo de recursos monetarios dentro de la organización, indique cuál de ellos se cumple:

- a  Establecer si la asignación de recursos es la más conveniente para maximizar los resultados.
- b  Analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en la entidad.
- c  Evaluar beneficio/costo en la realización de los diferentes proyectos que contribuyen a alcanzar los objetivos sociales predeterminados por el Gobierno en pro del desarrollo de la comunidad y del sector al cual pertenece cada entidad.
- d  Ninguna de las anteriores
- e  Otra, explique: \_\_\_\_\_

**15.** ¿Existe una relación adecuada y proporcional entre los recursos monetarios utilizados por la Alcaldía y los servicios ofrecidos a la colectividad del Municipio Pampán?

Sí  No

**16.** De acuerdo a los objetivos que deben cumplir la eficiencia en las labores efectuadas por la Alcaldía, indique cuál de ellas se cumplen:

- a  Establecer el indicador principal de eficiencia (rentabilidad pública).
- b  Medir la eficiencia de la institución pública a partir del índice de productividad.
- c  Implantación de indicadores complementarios y financieros para evaluar la institución en el mediano y largo plazo.
- d  Análisis de los costos para establecer si realmente se tiene el concepto del costo mínimo.
- e  Ninguna de las anteriores
- f  Otra, explique: \_\_\_\_\_

**17.** ¿Son alcanzados los objetivos y metas inicialmente propuestos por la Alcaldía?

Sí  No

**18.** De acuerdo a los objetivos que debe cumplir la eficacia en las labores efectuadas por la Alcaldía indique, cuál de ellos se cumple:

- a  Determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad, tanto a nivel micro como a nivel macroeconómico con respecto a los planes y programas determinados por los diferentes sectores y por la política económica
- b  Evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), así como la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).
- c  Ninguna de las anteriores
- d  Otra, explique: \_\_\_\_\_

**19.** ¿Se generan condiciones operacionales y prácticas adecuadas relativas a los requisitos ambientales con el fin de ser evaluados en la gestión de los proyectos efectuados por la Alcaldía?

Sí  No

20. ¿Se emplean las actividades laborales, por parte de los trabajadores, bajo condiciones de ética profesional, deberes, leyes y normas constitucionales?

Sí\_\_ No\_\_

**Tercera Dimensión: Técnicas de Auditoría de Gestión**

21. Indique, por cuál de las siguientes opciones ha sido interrogado por parte de sus superiores o algún órgano auditor, con el fin de evaluar las acciones o tareas que usted ejecuta en ésta institución:

- a. A través de encuestas \_\_
- b. A través de entrevistas \_\_
- c. A través de cuestionarios \_\_
- d. Ninguna de las anteriores \_\_
- e. Otra, explique: \_\_\_\_\_

22. ¿Ha sido supervisado por parte de sus superiores u órgano auditor, alguna actividad que usted realice, a fin de evaluar su proceder?

Sí \_\_ No \_\_

23. ¿Considera usted necesario que sus superiores o entes evaluadores monitoreen las actividades que usted realice a fin de chequear su proceder?

Sí \_\_ No \_\_

24. ¿Han sido verificados por parte de sus superiores o algún órgano auditor, los cálculos con exactitud aritmética de las tareas realizadas por usted en esta institución?

Sí \_\_ No \_\_

**25.** ¿Han encontrado fallas por parte de sus superiores u órganos auditores en la verificación de los cálculos y exactitud aritmética de estas tareas ejecutadas por usted?

Siempre \_\_\_ casi siempre \_\_\_ Algunas Veces \_\_\_ Nunca\_\_\_

**26.** ¿Usted ha sido evaluado en las operaciones que realiza en la por parte de una persona (auditor o evaluador) a cuerpo presente; que compruebe dichas operaciones?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

bdigital.ula.ve




UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, **Edgar Morales**, portador de la cedula de identidad N° **5.501.334**, de profesión Licenciado en Contaduría Pública, por medio de la presente, hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por el **Br. Yoendri José Sánchez Abreu**, portador de la cedula de identidad N° **19.103.709**, aspirante al título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes Núcleo Universitario "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar información necesaria para la elaboración del trabajo de grado titulado: **LA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO PAMPAN ESTADO TRUJILLO.**

Validador

Firma:   
Cedula de identidad N°: 5501334  
Fecha: 09-05-2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, **José Luis Valera**, portador de la cedula de identidad N° **5.784.920**, de profesión Licenciado en Contaduría Pública, por medio de la presente, hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por el **Br. Yoendri José Sánchez Abreu**, portador de la cedula de identidad N° **19.103.709**, aspirante al título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes Núcleo Universitario "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar información necesaria para la elaboración del trabajo de grado titulado: **LA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO PAMPAN ESTADO TRUJILLO.**

Validador

Firma: 

Cedula de identidad N°: 5.784.920

Fecha: 04-05-2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, **Rolando Adriani**, portador de la cedula de identidad N° **5.763.583**, de profesión Ingeniero de Sistemas, por medio de la presente, hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por el **Br. Yoendri José Sánchez Abreu**, portador de la cedula de identidad N° **19.103.709**, aspirante al título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes Núcleo Universitario "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar información necesaria para la elaboración del trabajo de grado titulado: **LA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO PAMPAN ESTADO TRUJILLO.**

Validador

Firma: 

Cedula de identidad N°: 5.763.583

Fecha: 07-may-2012