



## Indicadores de gestión para las empresas públicas en Venezuela

Management indicators for public companies in Venezuela

Fecha de recepción: marzo, 10 de 2023

Fecha de aceptación: julio, 23 de 2023

Arístides Antonio, Gil Rodríguez\* y Ramón Oswaldo, Roa Ceballos\*\*

### Resumen

Esta investigación tuvo como propósito la formulación de indicadores de gestión para el seguimiento en empresas públicas, específicamente a la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas “Hugo Chávez”, se enmarca en la investigación descriptiva, así mismo, un estudio de casos, diseño de campo sustentado en el enfoque cuantitativo; bajo la modalidad de proyecto factible. Se desarrolló en tres fases: diagnóstico, apoyado por estudio documental, un estudio de campo para ver la situación actual de la Corporación, la posterior determinación de necesidades y requerimientos. El análisis de datos fue categorizado, procesado, y resaltando los hechos de la investigación. A partir de allí fueron configurados indicadores de primer nivel y segundo nivel para el control administrativo, que responden a la razón de ser de la corporación, propósito y fin de la investigación. Los indicadores se sustentan en la obligación y exigencia de las normas de sistema de control fiscal.

**Palabras clave:** Control interno, eficacia, eficiencia, efectividad, empresas públicas, indicadores de gestión, seguimiento, plan operativo anual.

### Abstract

This research had as its purpose the formulation of management indicators for monitoring in public companies, specifically the Socialist Agricultural Corporation of the state of Barinas “Hugo Chávez”, it is framed in descriptive research, likewise, a case study, field design supported by the quantitative approach; under the modality of a feasible project. It was developed in three phases: diagnosis, supported by documentary study, a field study to see the current situation of the Corporation, the subsequent determination of needs and requirements. The data analysis was categorized, processed, and highlighting the facts of the investigation. From there, the authors configure first-level and second-level indicators for administrative control, which respond to the Corporation's reason for existence, purpose and purpose of the research. The indicators are based on the obligation and requirement of the fiscal control system standards.

**Keywords:** Internal control, efficacy, efficiency, effectiveness, public companies, management indicators, monitoring, annual operating plan.

---

\* Licenciado en Contaduría, Magíster en Gerencia Pública. Docente adscrito al Programa de Ciencia Sociales y Económicas en la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Unellez, Venezuela. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7986-2321>. Correo electrónico: agil@unellez.edu.ve

\*\* Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Contaduría Pública, Magíster en Gerencia Pública. Docente adscrito del Programa de Ciencias Sociales y Económicas, específicamente en el Subprograma Contaduría en la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Unellez, Venezuela. Orcid : <https://orcid.org/0009-0002-8557-6430>. Correo electrónico: oswaldoroacea@unellez.edu.ve

## **Introducción**

El presente artículo, es producto de una investigación cuyo propósito fue la formulación de indicadores de gestión para el seguimiento en empresas públicas, específicamente a la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas “Hugo Chávez”, la cual se enmarca en la investigación cuantitativa lo que permitió recabar datos de acuerdo al objeto de estudio. La información básica requerida se obtuvo a través de instrumentos de recolección de datos sustentado en el enfoque cuantitativo con la modalidad de proyecto factible. A partir de allí, fueron configurados indicadores de primer nivel y segundo nivel para el control administrativo que responden a la misión de la Corporación.

## **Planteamiento del problema**

El proceso de la globalización, ha inducido a los Estados a acelerar el proceso de fortalecimiento institucional de su gestión, tanto en los planos técnicos y políticos como en la capacidad de adaptación a los cambios y capaz de responder adecuadamente a las demandas sociales. En el caso venezolano, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 2000) establece en el artículo 315 una compleja red de normas de control y equilibrio institucional, a través de las limitaciones al ejercicio del poder y la garantía de los órganos que lo representan, los cuales deben mantenerse dentro del marco jurídico. De este modo, contempla que la gestión fiscal estará regida, así como ejecutada sobre la base de los principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal.

También, establece el presupuesto público anual de gastos a todos los niveles de gobierno (ministerios, entes descentralizados, empresas públicas, entre otros) lo cual deberán crear los objetivos específicos y metas a que estén dirigidos, así como los resultados concretos esperados. Igualmente, el presupuesto público debe configurarse en términos cuantitativos e indicadores de desempeño, los objetivos específicos y metas, de manera que se constituyan los principios, elementos de la planificación, además, medición de la evaluación de gestión de los entes públicos, en especial las empresas del Estado.

Sobre esta base constitucional, en Venezuela se diseñó el Sistema Nacional de Control Fiscal (SNCF); según (Romero y Pascuzzi, 2016: 37), es “el conjunto de actividades realizadas por organismos competentes para garantizar una correcta administración del patrimonio público”,

lo que hace entender que se tiene de guía al momento de instaurar procedimientos. De igual manera, la Contraloría General de la República de Venezuela (CGRV) a través de las Normas Generales de Control Interno, 2016, en su artículo 14 establece “el Sistema de Control Interno de los órganos de la administración pública comprende 5 componentes básicos, a saber: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de comunicación e información, y monitoreo”; este es el ente regulador de la estructuración y vigilancia de los sistemas de control interno de las empresas del Estado. Al respecto Durán manifiesta:

A tal efecto es importante destacar el papel que tiene la Administración Pública en la difusión y la persuasión de lo indicado en esta nueva resolución sobre el Control Interno, a fin de hacer cumplir la adopción de las directrices de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) para la buena Gobernanza y la guía para las Normas de Control Interno del Sector Público, elaboradas por esta organización internacional, con la finalidad de contribuir con un elevado nivel de calidad del sistema de control interno de los órganos y entes de la Administración Pública (Durán, 2018: 83).

Entonces el control interno se compone del conjunto de actividades, procesos y elementos requeridos para garantizar el correcto funcionamiento de los diversos organismos que componen la administración pública. El sistema de control interno, forma parte de la administración financiera del Estado venezolano, tal como lo establece el decreto con rango, valor y fuerza de Ley Orgánica de la Administración Financiera (Loafsp, 2015) cuyo objeto es regular la administración financiera del Estado, el sistema de control interno y los aspectos referidos a la coordinación macro-económica; es decir, se convierte en el marco normativo de estas actividades del quehacer público. Asimismo, en el escenario legal, específicamente en la Ley Orgánica de Contraloría General de la República y Sistema Nacional de Control Fiscal (2010) se instruye para que cada entidad del sector público establezca las pautas necesarias para la creación de su respectivo sistema de control interno.

De esta manera, la Secretaría de Planificación, Programación y Presupuesto de la Gobernación del estado Barinas, por Ley de Administración del estado Barinas y la Ley Orgánica de la Contraloría de la República, está obligada a velar, así como garantizar la transparente ejecución de recursos asignados a los entes públicos supeditados a ella, incluidos los descentralizados con fines empresariales.

Por tanto, la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A., es un organismo emblemático de la Gobernación del estado Barinas, para el sector estratégico agroalimentario e industrial; no obstante, en esta empresa pública, es inexistente un sistema de

control interno de gestión, con sus respectivos indicadores, que permita medir la eficiencia de su ejecución en la gestión de proyectos, no sólo en términos financieros sino también en eficiencia, eficacia, calidad y economía de sus productos.

Bajo la normativa indicada, el control interno será responsabilidad de cada institución del Estado, así como de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos con la finalidad crear las condiciones para su puesta en ejercicio. El mismo, es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales, además, la protección de los recursos públicos. En este sentido, (Duran, 2018: 25), resalta la definición de (Estupiñan, 2006: 19), quien afirma, el enfoque contemporáneo del control interno “Informe COSO” es un:

Proceso realizado por la alta gerencia, los supervisores y el personal operativo de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable de que se cumplan los objetivos institucionales en las siguientes categorías efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El sistema de control interno desarrollado e implementado en un ente u órgano, debe abarcar aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos, de gestión, además, debe asegurar la exactitud como veracidad de la información financiera, administrativa, así como operativa que permita evaluar los programas, planes o proyectos con criterios de eficiencia, eficacia, economía y oportunidad. En consecuencia, la máxima autoridad jerárquica de cada órgano o ente, debe velar por un sistema de control interno eficaz, adaptado a la normativa legal conjuntamente con el contexto, la naturaleza, a la estructura y los fines de la organización.

Igualmente, es importante diferenciar el control interno contable del administrativo, al ser dos instancias distintas de interés para el funcionamiento del aparato estatal. En el caso de la presente investigación, se realizó el abordaje del control interno administrativo; es decir, se examinó solamente ciertos aspectos relativos a los planes, métodos y procedimientos vinculados con la eficiencia de las operaciones que permitan a la gerencia, la eficiencia operacional relacionados con el logro de las metas; en consecuencia, el cumplimiento de las políticas de la organización.

Es necesario destacar como característica del sistema de control interno, tanto contable como administrativos a “los instrumentos de control interno: normas, manuales técnicos y de

procedimientos, planes, programas y proyectos, indicadores de gestión e índices de rendimientos, elementos de control previo y posterior” (León, 2005: 22). Dichos instrumentos permiten establecer los criterios o parámetros a considerar al momento de realizar el seguimiento, así como evaluación de la operatividad, eficiencia de los sistemas de administración y sistemas de información gerencial, además, la eficacia como la economía en las operaciones realizadas.

El control interno administrativo involucra, el manejo de indicadores que midan a través de referencias numéricas el desempeño de la unidad administrativa evaluada y que puedan predecir posibles modificaciones, considerando, lo que no sea medible no es gerenciable, razón por el cual el control de gestión se ejerce a partir de sucesos como datos generados por la organización.

Por ello se asume “un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA, 2002 citada en Bonnefoy y Armijo, 2005: 23). Estableciéndose, la utilidad de los indicadores de gestión dentro de los elementos que conforman el sistema de control interno en las empresas públicas, los cuales serán los parámetros o criterios para realizar la evaluación y seguimientos de las diversas operaciones realizadas por los entes descentralizados con fines empresariales. Es importante destacar, como lo establece (Acevedo, 2006: 73) el concepto de indicador aplicado al desempeño de la organización

Requiere de una clasificación: indicadores de gestión e indicadores de resultado. Un indicador de gestión es una expresión numérica que permite medir la eficiencia, efectividad, productividad, calidad, eficacia e impactos en el marco de la ejecución de un plan operativo o estratégico. Un indicador de resultado es una expresión numérica que permite medir el grado de modificaciones externas en un determinado entorno a partir de una política, programa o proyecto.

De acuerdo al autor, se asume que es el tratado y generación de indicadores de gestión, considerado para asumir la disertación y concepción de indicadores de primer y segundo nivel en la gestión pública, tal como lo planteado por (González, 2009: 29 citando a Amat y Soldevilla, 2001: s/n), quien afirma, la gestión pública está inmersa en un entorno de complejidad creciente que la remite a la necesidad de mejorar permanentemente en eficacia, eficiencia y economía, porque hoy más que nunca, no había sido tan necesario, lograr hacer más con menos recursos. Así, los indicadores de gestión surgen como una herramienta creciente

del control interno en los entes y órganos públicos, entre los cuales se encuentran las empresas públicas bien sean del ámbito nacional, estatal y municipal.

A través del control de gestión en el ámbito administrativo, se garantiza la toma de decisiones oportunas para el cumplimiento de los objetivos, planes, metas, programas y proyectos, establecidos en la planificación estratégica, considerando para ello, factores externos e internos, para evaluar y aplicar los correctivos necesarios para prevenir la acción sancionatoria de los Órganos de Control Fiscal.

En este caso, la temática de indicadores de gestión se abordó en contexto de las empresas de Estado, es decir, como entes descentralizados funcionalmente con fines empresariales, los cuales son sujetos que adquieren personalidad jurídica con la inscripción del documento constitutivo en el Registro Mercantil, cuyo capital está integrado por aportes realizados por los sujetos a quienes se refiere el artículo 5, en los términos y condiciones previstos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público.

En las empresas privadas, el indicador de desempeño por excelencia, son las utilidades. En cambio, en el gobierno no existe un indicador equivalente que resuma toda la información relacionada con el quehacer gubernamental y, desde luego, las utilidades no tienen sentido para medir la actividad pública. De hecho, existen muchas maneras de evaluar su funcionamiento, por lo que se necesita construir, no uno, sino un conjunto de indicadores. (Chávez, 2002: 203).

16

Sin embargo, a diferencia del sector privado, las instituciones públicas enfrentan un conjunto de dificultades para precisar e identificar claramente el tema del mandato (qué es lo que debe producirse), los usuarios y los parámetros con los cuales se juzgará el buen o mal desempeño.

En este sentido (Bonney y Armijo, 2005: 16), establece la existencia de ambigüedad en los objetivos para cumplir la misión de la empresa que los debe considerar, ya sea para producir un bien o un servicio, por falta de claridad en los resultados o por las consecuencias que puede resultar de lo que se quiere hacer, lo cual lo convierte en un ejercicio inútil con derivaciones desfavorables la mayoría de los casos.

Por otro lado, (Balza, 2007:21) puntualiza las deficiencias instauradas en la gestión pública, como deficiencias comunes y recurrentes de la administración pública en todos sus niveles, como indica la (CGRV, 2000), la inexistencia de los planes operativos, así como deficiencia en las actividades implícitas en el proceso de formulación, programación y ejecución presupuestaria, y el respectivo seguimiento por ausencia de indicadores de gestión que permitan medir los índices de eficiencia, eficacia, calidad, e impacto de gestión, teniendo como

consecuencia la desviación de recursos a fines distintos a los establecido a programas o proyectos.

Tales, carencias son recurrentes en la actualidad dentro del funcionamiento de los órganos y entes de la administración pública, en su operatividad bien sea, por desconocimiento del marco legal, falta de la pericia necesaria para el manejo de recursos públicos o en su defecto, de criterios o elementos que permitan dar las alertas tempranas del comportamiento de la gestión. En atención a los elementos y argumentos presentados, se evidencia, las empresas públicas existentes en el estado Barinas, no escapan al contexto referido, es decir, no disponen de procesos de control interno administrativo ajustados a la normativa vigente, así como a las demandas del ámbito socio político y económico actual, razón por la cual esta investigación se dirige a diseñar indicadores de gestión para el seguimiento de empresas públicas, concretamente referidos al Caso de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A., Año 2021.

### **Bases teóricas del estudio**

A continuación, se presentan elementos teóricos asociados al objeto de estudio.

#### **Administración pública como sistema**

En la exposición de motivos de la CRBV (2000), se establece lo siguiente:

la administración pública está sujeta al servicio público o interés general, por ende, debe estar al servicio de la ciudadanía sin ningún tipo de distinciones, de privilegios o discriminaciones. En este contexto aplicación de este contenido implica el cambio de una cultura y de unos hábitos organizacionales que han enturbiado y obstaculizado el ejercicio de esta función del Estado, desviándola hacia la satisfacción de intereses subalternos, con lo cual se ha facilitado la corrupción y la ineficiencia e ineficacia.

Una demanda social de acción pública tiene dos destinos posibles: (a) puede lograr entrar en consideración de los individuos y grupos que participan en la definición de la agenda, dentro de los cuales están los órganos de la administración pública, grupos sociales con intereses específicos y con niveles distintos de organización e individuos estratégicamente ubicados, todos ellos con intereses divergentes o solos o parcialmente coincidentes y (b) causa del ejercicio del poder de un grupo o individuo interesado en que la demanda no acceda a la agenda, o por efecto de factores culturales inhibitorios de la acción, la demanda puede no lograr transformarse en parte de la agenda. Teniendo así una connotación de carácter objetivo y colectivo en una demanda social.

### **Plan operativo anual (POA)**

Es el conjunto orgánico y sistematizado de los proyectos, objetivos y actividades que deben ejecutar las unidades administrativas de la institución, con una asignación presupuestaria para enfrentar los problemas diagnosticados, mejorar un servicio o implantar algo nuevo. El artículo 78 de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, (2010), así como el Plan Operativo Anual Nacional (POAN) define los programas y proyectos estratégicos que llevará a cabo el Ejecutivo Nacional:

Los planes operativos anuales de los órganos y entes del Poder Público son aquellos que integran los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formulados por cada órgano y ente del Poder Público, a los fines de concretarlos resultados y metas previstas en su correspondiente plan estratégico, actuando de conformidad con la ley y demás normativa aplicable.

El Plan Operativo Anual referido en el presente artículo, sirve de base y justificación para la obtención de los recursos a ser asignados en la cuota presupuestaria de cada órgano y ente al cual corresponda.

Actualmente, las metodologías de trabajo se desarrollan bajo el POA, es un instrumento que forma parte de la Agenda Programática de Acción (APA), bajo las directrices del Ministerio de Poder Popular para la Planificación, la cual es una ley fundamental para el desarrollo de la República, conjuntamente con el proyecto de Ley de Presupuesto de la Nación, y la Ley Especial de Endeudamiento en correspondencia con los objetivos del Plan de la Patria 2019-2025. Por ello, (Gil, 2005: 37) resalta la utilidad de los POA en cuanto a:

Sistematiza e integra la actuación institucional. Determina los criterios de viabilidad de la gestión institucional, dotando al proceso de planificación de mayores márgenes de realización. Reduce la incertidumbre sobre la eficiencia de la actuación institucional. Permite medir la eficacia y efectividad de las acciones mediante indicadores verificables. Permite la continuidad de programas y sus inversiones. Sirve de base de cálculo para la estimación y distribución racional de los recursos presupuestarios. Contiene los mecanismos para lograr que los recursos y las acciones sean debidamente orientadas al desarrollo.

Una buena planificación, combinada con seguimiento y evaluación eficaz desempeñan un rol importante porque mejora la eficacia de los programas, así como de los proyectos de desarrollo.

### **Control interno**

En la optimización de la gestión y seguimiento de la empresa pasa por el establecimiento de criterios o métodos para medir el desempeño de los procesos realizados. Por ello, (Durán, 2018:



87 citando a la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - Intosai, 2001), el control interno constituye:

Una herramienta Gerencial usada para brindar una seguridad razonable de que los objetivos gerenciales están siendo alcanzados”. Partiendo de esta idea se puede decir que más que un proceso una herramienta, constituye una base de seguridad de cumplir con aspectos importantes dentro de la organización como son: la eficacia, la eficiencia, economía y legalidad. Las máximas autoridades son las responsables de establecer un ambiente de control eficaz en sus organizaciones como parte de su responsabilidad gerencial en el uso de los recursos públicos.

El control interno administrativo es el proceso que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables; comprende el plan organizacional, métodos y procedimientos relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, los cuales ayudan a los gerentes a lograr la eficiencia operacional, así como el cumplimiento de las políticas de la entidad.

### **Indicadores**

Dentro de control interno administrativo tenemos los indicadores donde autores como, (Bonney y Armijo, 2005: 23 citando a Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, (2002)) “Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos”. Por lo que podemos establecer los indicadores serán los parámetros que permitirá realizar las comparaciones necesarias como los elementos referenciales de la planificación establecida en las acciones de seguimiento de las empresas públicas.

19

### **Indicadores de primer y segundo nivel**

En este mismo orden de idea, se hace necesario la distinción de indicadores de primer nivel y segundo, tal como lo establece (Inche y Chung, 2004: 41) señalan, se conoce como indicadores de primer nivel a “aquellos indicadores que son lineales, es decir, no son producto de ninguna operación”. Sólo resaltan las variables consideradas al momento de conformar el indicador dentro de la organización.

Por consiguiente, las categorías de variables para la formulación de los indicadores de primer nivel según (González, 2009: 73 citado por Acevedo, 2006: 75) expresan “las categorías de variables son: Económica – Física – Cronológica y Satisfacción”; asimismo, continúa

(González, 2009: 74) el punto de partida para la generación de indicadores de segundo nivel, parte de la combinación de categorías de variables de indicadores de primer nivel, las cuales tienen diversos objetivos de medición y se leen de formas distintas dependiendo del tipo de verificación que se desee hacer.

Al mismo tiempo también se establece un indicador de segundo nivel “como una relación de numeradores a denominador estructurada con un determinado nivel de complejidad, con la finalidad de verificar el nivel de cumplimiento ya sea de gestión o de un resultado” (Acevedo, 2006: 154). Es decir, es de segundo nivel porque mide un proceso más elaborado.

### **Indicadores de gestión**

Existe la necesidad de la clasificación de los diversos tipos de indicadores (Acevedo, 2006: 73) afirma el concepto de indicador aplicado a el desempeño de la organización requiere de una clasificación: indicadores de gestión e indicadores de resultado.

Un indicador de gestión es una expresión numérica que permite medir la eficiencia, efectividad, productividad, calidad, eficacia e impactos en el marco de la ejecución de un plan operativo o estratégico. Un indicador de resultado es una expresión numérica que permite medir el grado de modificaciones externas en un determinado entorno a partir de una política, programa o proyecto.

Los indicadores de gestión son parámetros establecidos por la gerencia de las organizaciones para medir aquellas actividades, procesos y proyectos definidos en la planificación estratégica. En las instituciones públicas comúnmente se conocen como las “3 E”: eficiencia, economía, eficacia, agregando el indicador de calidad de forma separada del indicador de “eficacia”; dicho “indicador se ha utilizado en varios gobiernos de la región y en la mayor parte de los gobiernos de países de la OCDE” (Bonney y Armijo, 2005: 30).

El seguimiento como un proceso continuo permite obtener oportunamente información de los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos. En el enfoque más amplio, el seguimiento también implica supervisar las estrategias y acciones emprendidas por otros, ya sean asociados o no, y decidir las nuevas estrategias y acciones que se deben llevar a cabo para asegurar el avance hacia los resultados más importantes (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, 2009: 8). El seguimiento implica establecimiento de indicadores, así como la reacción de sistemas de recopilación de información relacionada con éstos.

## Metodología de investigación

La investigación con el enfoque cuantitativo se basa esencialmente en recoger, procesar y analizar los datos numéricos sobre las variables previamente determinadas. Para esta investigación se recaudó la opinión de expertos sobre diseño de indicadores de gestión y seguimiento de empresas públicas. También se revisaron los informes de auditoría con relación a los instrumentos de medición y evaluaciones de las empresas públicas. Y fue planteado conocer la opinión de los expertos sobre las metodologías para el diseño de indicadores de gestión y seguimiento de empresas públicas. Se identificaron la responsabilidad jurídica de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A, 2020.

En cuanto al diseño es no experimental llamado así de acuerdo a lo expresado, por (Fernández, Hernández y Baptista, 2014: 128), “Diseño Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento”, sin manipular ninguna variable. Esta indagación es un diseño de campo, conocida así por los planteamientos de Sabino, (2002: 67), que señala:

Los estudios de campo permiten al investigador asegurarse de las situaciones en que se han encontrado los datos obtenidos, facilitando su modificación en el caso de que surjan dudas acerca de su validez, garantizando así, un nivel de confiabilidad para el conjunto de información obtenida, de igual manera, para este autor este diseño de investigación permite que los datos sean recogidos directamente en el lugar de los hechos.

21

Se obtuvieron fundamentos primarios a través de instrumentos de recolección de datos en forma directa del sitio, es decir de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A. Siendo descriptiva puesto que permitió recabar información de las necesidades y prioridades que sustentan el formular indicador de gestión y de seguimiento claves para la Corporación. Así mismo, a su vez un estudio de caso, porque los indicadores de gestión y seguimiento, se restringen a entes descentralizados con fines empresariales y su aplicabilidad se limita a la empresa seleccionada.

Además, también fue asociada a un proyecto factible por desarrollarse en tres fases: diagnóstico, apoyado por estudio documental, un estudio de campo para ver la situación actual de la Corporación, la posterior determinación de necesidades y requerimientos. El análisis de datos fue categorizado, procesado, y resaltando los hechos de la investigación. A partir de allí, los autores configuran indicadores de primer nivel y segundo nivel para el control

administrativo, que responden a la razón de ser de la Corporación, propósito y fin de la investigación.

Los actores principales o instituciones involucradas e interesadas en el desarrollo de indicadores para medir la productividad, productos e impacto, están contempladas en la Ley Orgánica de la Contraloría de la República y Sistema de Control Fiscal, (2010) la Ley Sobre la Administración Financiera del estado Barinas, (2011) y la Ley de Administración del estado Barinas, (2011). Estas unidades interesadas son según la Tabla 1. De acuerdo a estas unidades, el universo se conformó sobre la base de las siguientes unidades para obtener los datos de toda la población objetivo.

**Tabla 1. Universo estadístico de la Corporación– Barinas**

Unidad interesada	Personas
Auditores .	05
Planificadores	02
Gerentes	11
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fuente: Gil y Roa (2022).

Con respecto, a la muestra tal como lo establece (Fernández et al., 2014: 170) “selecciona casos o unidades por uno o varios propósitos, no pretende que los casos sean estadísticamente representativos de la población”. En consecuencia, investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo. Esta investigación en la fase de diagnóstico de acuerdo al enfoque metodológico de proyecto factible, con el objeto de obtener información requerida para conocer sobre los instrumentos de planificación, procesos medulares, procesos de apoyo, sistemas de información, mecanismo e instrumento de seguimiento, utilizó en la recolección de información la encuesta, mediante el instrumento del cuestionario según la escala de *Likert* de características politómicas variadas (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca), con 31 ítems, se aplicaron a los involucrados directamente con la gerencia de la corporación y los entes responsables de seguimiento y evaluación de la empresa.

Además, se empleó la observación de los informes de gestión realizados, memoria y cuenta, informe de evaluación de los entes de control fiscal, de forma que se obtuvieron los resultados obtenidos de la gestión, indicadores utilizados entre otros. La validación y confiabilidad del instrumento de recolección de datos fue realizada a través del juicio de expertos y el

procedimiento utilizado para estimar la confiabilidad de consistencia interna en esta investigación, es el conocido como *Alpha de Crombach* el cual es de 0,91.

### **Resultados de la investigación**

En la revisión de los documentos de planificación y seguimiento realizada a los Planes Operativos de los años 2020-2021, se resaltó: La directriz estratégica es “Motor Agroalimentario”, así como la tributación a “los Objetivos Históricos 01 y 02 del Plan de la Patria”, se notó respecto a los planes: La unidad de medida no es adecuada para medir las acciones de la Corporación.

Existe confusión de los objetivos y metas con respecto a las acciones de la Corporación. No tiene definición clara de los aspectos que abarcan los programas o proyecto establecido en el Plan Operativo. La asignación presupuestaria no tiene los criterios para la asignación presupuestaria, ya que el plan no presenta niveles de detalle de la distribución de los recursos. Los parámetros de comparación en algunas cosas están subestimados al momento de evaluar. Falta de criterios para medir la gestión de planes y proyectos llevados a cabo.

La memoria y cuenta de la Corporación para el año 2021, arrojó los siguientes resultados: se presenta los logros de diferentes direcciones de la Corporación de forma global, haciendo hincapié en la ejecución presupuestaria. Realizan un resumen de las metas físicas alcanzadas durante el ejercicio económico financiero. Inexistencia de un análisis de comparación entre lo planificado versus lo efectivamente alcanzado durante el ejercicio económico financiero. Inexistencia de los parámetros de comparación para evaluar la gestión de la Corporación, sólo algunos indicadores resaltantes de planes, y proyectos desarrollados.

De igual forma, de acuerdo a las observaciones presentadas en los informes de Auditoría de la Contraloría del estado Barinas, se pudo observar, la auditoría realizada se enfoca principalmente en las formalidades de Ley (principios de la administración pública-especialmente el principio de legalidad), y la revisión de lo planificado versus lo realizado, sin un análisis de profundidad que permita una mayor retroalimentación de los procesos y actividades desarrolladas por la Corporación.

## Dimensión de nivel directivo

**Tabla 2. Dimensión de plan, proyectos y alta gerencia**

Descripción	Porcentaje				
	S	CS	AV	CN	N
1. ¿La corporación tiene definidos los objetivos institucionales en su accionar?	66,67	22,22	0,00	0,00	11,11
2. ¿Considera que la misión de la corporación se identifica con el objeto de la corporación?	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00
3. ¿Considera que las políticas del Estado venezolano afectan de alguna manera la actividad económica de la Corporación?	61,11	27,78	0,00	0,00	11,11
4. ¿Las actividades administrativas, producción y seguimiento realizadas en la Corporación están contempladas en un plan operativo anual (POA)?	27,78	61,11	0,00	0,00	11,11

Fuente: Gil y Roa (2022).

En lo que respecta a la dimensión de plan, proyectos y alta gerencia, tal como se muestra en la tabla 2, las variables objetivos institucionales y misión-visión, se pudo observar la consideración de los elementos estratégicos de la Corporación al momento de establecer planes, proyectos, procesos; así mismo, la influencia ejercida por las políticas del Estado venezolano en el sector agroalimentario en el accionar de la Corporación, actividades administrativas, producción y seguimiento realizados en la Corporación están contempladas en POA.

24

## Dimensión de nivel directivo

De la misma manera, se presenta la Dimensión Nivel Directivo presentado en la tabla 3.

**Tabla 3. Dimensión de nivel directivo**

Descripción	Porcentaje				
	S	CS	AV	CN	N
1 ¿El plan operativo institucional de la corporación considera objetivos institucionales, misión, visión para establecimiento de proyectos, actividades o procesos?	38,89	50,00	0,00	0,00	11,11
2 ¿Maneja la Corporación indicadores de Gestión?	0,00	22,22	0,00	0,00	77,78
3 ¿Las demandas (Requerimientos de los usuarios) formalizadas ante la Corporación se vinculan a necesidades de la población?	22,22	72,22	0,00	0,00	5,56
4¿Las actividades administrativas producción y seguimiento realizadas en la Corporación están contempladas en un plan operativo anual (POA)?	27,78	61,11	0,00	0,00	11,11
5¿Se encuentran cuantificadas las metas en la Corporación?	16,67	33,33	0,00	0,00	50,00
6¿Se cuantifican en función de las metas establecidas, los requerimientos de insumos en la Corporación?	33,33	50,00	0,00	0,00	16,67
7¿Se encuentran establecidos parámetros para el seguimiento de la producción obtenida en la Corporación?	27,78	50,00	0,00	0,00	22,22
8¿Considera que la Corporación posee personal capacitado para los planes y/o proyectos desarrollados?	44,44	50,00	0,00	0,00	5,56

9 ¿La Dirección de recursos humanos se planifica tomando en cuenta las necesidades de las diversas Direcciones de la Corporación?	11,11	72,22	0,00	0,00	16,67
10 ¿Cumple la Corporación con la presentación de la Memoria y Cuenta ante los entes de control?	55,56	38,89	0,00	0,00	5,56

Fuente: Gil y Roa (2022).

En la dimensión nivel directivo presentada en la tabla 3, en la cual la variable plan operativo aprobado se da la integración de la visión- objetivos institucionales con el accionar de la Corporación en el sector alimentación como política de Estado, sin embargo, se debe reforzar la cuantificación, el establecimiento de metas específicas, vinculación de insumos con las metas planteadas. También, se observó la no aplicación de indicadores de gestión, ni los parámetros para garantizar el seguimiento y evaluación de los planes y proyectos llevados a cabo. Así mismo, es de resaltar la capacitación del personal en la ejecución de acciones planes y proyectos, la coordinación entre las diversas direcciones en la determinación de necesidades para ser establecida en el POA, una vez ejecutados las acciones y proyectos, la presentación de la Memoria y Cuenta ante los entes de control fiscal.

### Dimensión de personal operativo

Con respecto, a la dimensión personal operativo los resultados se establecen en tabla 4.

25

**Tabla 4. Dimensión de personal operativo**

Descripción	Porcentaje				
	S	C S	AV	CN	N
1 ¿Se cuantifican los costos implícitos para la consecución de las metas en la Corporación?	38,89	44,44	0,00	0,00	16,67
2 ¿Las actividades contempladas en el plan operativo anual (POA) tienen la previsión y asignación de recursos financieros requeridos?	11,11	83,33	0,00	0,00	5,56
3 ¿La Corporación utiliza estructura de costos para el establecimiento de precio de venta de los productos	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00
4 ¿En la Corporación se incentiva al personal a realizar esfuerzos para mejoras continuas de procesos llevados a cabo por la Corporación?	22,22	61,11	0,00	0,00	16,67

Fuente: Gil y Roa (2022).

La dimensión personal operativo, en los resultados establecidos en tabla N° 4 se destaca que en los proyectos existen la cuantificación de costo, establecimiento de estructura de costo para la fijación de precio de la comercialización de sus productos obtenidos, además consideran la previsión y asignación de recursos financieros requeridos en la cuantificación y determinación de recursos de planes y proyectos a ser ejecutados por la Corporación. De igual manera, la



existencia de política de mejoramiento continuo de los procesos y actividades llevados a cabo por la en la misma.

### **Dimensión de indicadores de primer nivel eficacia, eficiencia en las operaciones**

En cuanto a la dimensión indicadores de primer nivel, eficacia, eficiencia en las operaciones, se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5. Dimensión de indicadores de primer nivel eficacia, eficiencia en las operaciones**

Descripción	Porcentaje				
	S	C S	AV	CN	N
1 ¿Posee la Corporación criterios preestablecidos para evaluar las actividades ejecutadas en la Corporación?	27,78	55,56	0,00	0,00	16,67
2 ¿Se aplican mecanismos de comparación para las metas establecidas en la Corporación?	11,11	66,67	0,00	0,00	22,22
3 ¿Se hacen informes de las actividades desempeñadas por los servidores de la Corporación?	38,89	33,33	0,00	0,00	27,78
4 ¿Se cuantifica de qué forma las actividades, procesos y proyectos desempeñados por la Corporación?	50,00	27,78	0,00	0,00	22,22

Fuente: Gil y Roa (2022).

En referencia a la dimensión indicadores de primer nivel, eficacia, eficiencia en las operaciones, tal como se mostró en la tabla N° 5 indica la aplicación de mecanismos de comparación para las metas establecidas en la Corporación para el seguimiento adecuado de actividades, procesos planes y proyectos. Así como, en algún momento se establecen los criterios para evaluar las actividades ejecutadas en la Corporación, además de resaltar como fortaleza, la claridad de elaborar informes de las actividades que se realizan para tener la retroalimentación necesaria entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado, para lo cual se cuantifican las actividades, procesos y proyectos desempeñadas por la Corporación para la elaboración de memoria y cuenta, informe trimestral de gestión, informes mensuales de actividades ejecutadas, y ser consolidado en los informe anuales (Memoria y cuenta).

26

### **Dimensión de indicadores de primer nivel segundo nivel eficacia, eficiencia, calidad y economía**

De igual forma, sobre la dimensión indicadores de segundo nivel de la Corporación se presentan los resultados en la tabla 6.



**Tabla 6. Dimensión de indicadores de primer nivel segundo nivel eficacia, eficiencia, calidad y economía**

Descripción	Porcentaje				
	S	CS	AV	CN	N
1¿En la Corporación está establecida una estructura de costo por productos producidos?	55,56	44,44	0,00	0,00	0,00
2¿Presenta la Corporación la cuenta ante los entes de control para el examen de la cuenta en los lapsos establecidos?	50,00	44,44	0,00	0,00	5,56
3¿Realiza la Corporación la rendición de cuenta ante los entes de asignación de recursos en los lapsos establecidos?	38,89	61,11	0,00	0,00	0,00
4¿Se encuentran los establecidos parámetros para medir la satisfacción de los beneficiarios en los proyecto desarrollados por la Corporación?	11,11	55,56	0,00	0,00	33,33
5¿Se comparan los planes, proyectos realizados con los ejecutados?	0,00	94,44	0,00	0,00	5,56
6¿Los sistemas de información implementados aseguran los parámetros, criterios para la gestión y seguimiento de los sus objetivos institucionales?	16,67	66,67	0,00	0,00	16,67
7 ¿La Corporación tiene establecido políticas para el manejo, uso de las utilidades obtenidas?	16,67	66,67	0,00	0,00	16,67
8 ¿Se hace seguimiento de las actividades desempeñadas por los servidores de la Corporación de forma?	33,33	33,33	0,00	0,00	33,33
9 ¿Se presenta informe de gestión de la Corporación ante la Secretaria Ejecutiva de Planificación, Programación y Presupuesto de forma?	44,44	55,56	0,00	0,00	0,00
10 ¿La Corporación entera los dividendos obtenidos a sus accionistas?	66,67	27,78	0,00	0,00	5,56

Fuente: Gil y Roa (2022).

Sobre la dimensión indicadores de segundo nivel de la Corporación tal como demuestra la tabla N° 6 , se obtuvo dentro de la investigación un 94 % de los encuestados coinciden en la realización de comparación de los planes, proyectos realizados con los ejecutados, como parte de seguimiento de las actividades y proyectos llevadas a cabo, aunque no se realiza de forma permanente, por ello, existe la necesidad de implementar parámetros para medir las operaciones y satisfacciones de los clientes, para poder evaluar y medir los resultados de su gestión, para fortalecer el proceso de presentación de la rendición de cuenta ante los entes de asignación de recursos en los lapsos establecidos, permitiendo cumplir con la obligación de formar y rendir cuenta de las operaciones como resultados de su gestión, al mismo tiempo, la presentación de la formación de la cuenta ante los entes de control fiscal para el examen de la cuenta en los lapsos establecidos.

## Propuesta de indicadores de gestión (1er nivel y 2do nivel) de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas “Hugo Chávez”

Esta propuesta se motiva en la Ley Orgánica Vigente de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (2010) en su artículo 35 y Normas Generales de control Interno (2016) en sus artículos 1, 5 al 8. Para definir un sistema de indicadores de gestión de primer nivel en los procesos y actividades llevadas a cabo por la dirección de administración, demás direcciones de la Corporación deben involucrar los elementos que activan los diferentes procesos actividades y productos finales obtenidos como los que se proponen a continuación:

**Tabla 7. Propuesta de indicadores de primer nivel**

N°	Tipo	F	C	E
	Total de solicitudes de financiamiento requerido en el plan de siembra	×		
	Total de Has previstas sembrar mediante plan de siembra	×		
	Total de Ton previstas arrimar de cosecha plan de siembra			×
	Total Bs. Estimado a recaudar para el período			×
<b>Indicador de insumos</b>				
	Monto Total de Bs. Aprobados para plan de siembra			×
	Total Bs Presupuestados para el período			×
	Total Recursos (Bs) previsto para la adquisición de insumos en plan de siembra			×
	Total Recursos (Bs) previsto para la adquisición de insumos para la comercialización			×
	Total de horas máquinas prevista en la preparación de tierra para plan de siembra	×		
<b>Indicador de procesos</b>				
	N° de Has preparada para la siembra	×		
	Fecha de notificación de la formación de la cuenta		×	
	Fecha de presentación de informe de gestión		×	
	Total de horas máquinas prevista en la preparación de tierra para plan de siembra	×		
	Fecha de generación proyecto de presupuesto		×	
	N° de Has efectivamente siembra en plan de siembra	×		
	Costo por Has estimado en plan de siembra			×
	Total Bs. cobrados en el mes			×
	Total Bs. facturados en el mes			×
<b>Indicador de productos</b>				
	N° de Has efectivamente sembrada	×		
	Total Bs. ejecutadas en el período			×
	Total recursos (Bs.) Ejecutados para la adquisición de insumos en plan de siembra			×
	Total recursos (Bs.) Ejecutado para la adquisición de insumos para la comercialización			×
	Total de horas máquinas ejecutadas en la preparación de tierra para plan de siembra	×		
	Total Bs. Recaudados en el período.			×
	Total de Ton arrimadas de cosecha plan de siembra			×
	Costo por Has obtenido en plan de siembra			×

**Categoría: F=Físico. C= Cronológico. E= Económico**

Fuente: Gil y Roa (2022).

La Corporación debe implementar mecanismos necesarios para la valoración, cuantificación de los niveles productividad dentro de la organización que permita medir los parámetros de

eficiencia, eficacia, economía de las diversas acciones emprendida, dentro de los que se proponer a continuación:

**Tabla 8. Propuesta de los indicadores segundo nivel**

Título	Fórmula	Objetivo del indicador
Período de cumplimiento de la formulación del presupuesto	Fecha recepción pauta de SPPP. Fecha de generación proyecto de presupuesto.	Permite medir el tiempo empleado en el cumplimiento del proceso de Formulación del presupuesto.
Tiempo promedio en tramitación y aprobación de pagos	Avance físico según plan/proyecto/avance estimado según planificación *100=100%.	Permite medir el tiempo promedio empleado por la unidad administrativas en el proceso de aprobación de pagos.
Efectividad de la planificación presupuestaria	Total Bs. ejecutadas en el período/Total Bs. Presupuestados para el período) * 100=100%	Permite medir el porcentaje de efectividad de la planificación presupuestaria en relación a lo ejecutado en Bs. para un período.
Efectividad de la planificación ingresos	Total Bs. Recaudados en el período/Total Bs. Estimado a recaudar para el período * 100=100%	Permite medir el porcentaje de efectividad de la planificación estimada de ingresos en relación al total recaudado en Bs. para un período.
Eficiencia en ejecución de plan/proyecto	Avance físico según plan/proyecto/avance estimado según planificación *100=100%	Permite medir el porcentaje de cumplimiento de los productores en la ejecución física de plan/proyecto.

Fuente: Gil y Roa (2022).

Así mismo, deben implementar la elaboración de la ficha técnica de los indicadores donde se establezcan los elementos necesarios para la construcción y análisis de variables que corresponde al indicador desarrollado, para facilitar a los usuarios internos y externos de los parámetros establecidos por la Corporación. Tal como está establecido en la tabla 9.

**Tabla 9. Propuesta perfiles de los indicadores segundo nivel**

Ficha técnica del indicador					
<b>Título:</b>	Efectividad de la planificación presupuestaria				
<b>Código</b>	CASHCH –Números consecutivos	<b>Tipo :</b>	<b>Proceso:</b> ejecución presupuestaria		
<b>Fórmula</b>	Total de metas física ejecutadas en el período/Total metas física planificadas en el período * 100=100%				
<b>Categoría de variable</b>	Productividad	<b>Tendencia</b>	<b>Criterio establecido</b>	<b>Rango de desempeño</b>	Rango definido
<b>Objetivo del indicador</b>	Permite medir el porcentaje de efectividad de la planificación tomando en consideración las metas ejecutadas para un período.				
<b>Causas de variación</b>	Subestimación o sobreestimación de metas planteadas.				
<b>Correctivos</b>	Llevar registros históricos de actividades y procesos desarrollados y logros obtenidos. Crear banco de datos de las actividades medulares de la Corporación con sus metas físicas establecidas.				



<b>Niveles de desagregación o aplicación</b>	Dirección de administración, Dirección de operaciones, Dirección de planificación.
<b>Ubicación física de los datos</b>	Dirección de administración.
<b>Fuente de información de los datos</b>	Proyecto de presupuesto. Plan operativo anual. Presupuesto asignado.
<b>Periodicidad de uso</b>	Trimestrales.
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje.
<b>Observación</b>	
<b>Usuarios potenciales</b>	Asamblea de accionista, Junta directiva, Director de administración, Director de operaciones, Director de planificación y Comisario.

Fuente: Gil y Roa (2022).

## Conclusiones

Con respecto a los planes y proyectos, se puede afirmar que se circunscriben dentro de los objetivos institucionales de la Corporación, los cuales se identifican en la misión de la misma. Sin embargo, se observó en algunos casos como el desconocimiento de los objetivos institucionales, su vinculación con la misión, además de la importancia para el establecimiento de planes, proyectos a ser llevados, debiendo realizar actividades de socialización de tales elementos estratégicos para garantizar el conocimiento y manejo total por parte de los involucrados.

La Corporación, está sujeta a las directrices asociadas a las políticas del Estado venezolano en el ámbito agrícola y pecuario en el desempeño de la organización, por ello, las demandas formalizadas ante la Corporación se identifican con las necesidades de la población en el área de alimentación, reafirmando la existencia de la organización como parte del sistema de la administración pública. Cabe resaltar, las actividades administrativas, de producción y seguimiento realizadas en la Corporación están contempladas en el POA, considerando los objetivos institucionales, misión, visión para el establecimiento de proyectos, actividades y/o procesos dentro de él.

En la formulación de los POA, la unidad de medida no es la adecuada para su valoración en algunos casos, además existe confusión de los objetivos y metas con respecto a las acciones de la Corporación; la asignación presupuestaria no tiene los criterios del prorrateo de los recursos presupuestarios debido a que el plan no presenta niveles de detalle de la distribución recursos.

De la misma forma, la auditoría aplicada por la Contraloría de estado Barinas tiene como fin específico la revisión de procesos administrativos presupuestarios, financieros, técnicos relacionados con los ingresos, gastos para determinar la legalidad y niveles de ejecución

presupuestaria, la revisión de lo planificado versus lo realizado, es un análisis de poca profundidad, por lo que no permite una mayor retroalimentación de los procesos, así como las actividades desarrolladas.

Actualmente, la Corporación no maneja indicadores de gestión, sólo se elabora la cuantificación de los costos para el establecimiento de las metas, en aquellas actividades contempladas en el POA, para la previsión y asignación de recursos financieros requeridos, en la determinación de los insumos para planes, proyectos y actividades de las metas establecidas. Además de la utilización de estructura de costos para el establecimiento de precio de venta. Así mismo, es de resaltar el establecimiento de algunos parámetros para seguimiento de la producción obtenida en la Corporación, los cuales no están documentados a través de manuales o instructivos para el manejo de los funcionarios involucrados.

En este sentido, la Corporación dispone de personal capacitado e incentivado a realizar esfuerzos para mejoras continuas de procesos llevados a cabo, y desde la dirección de talento humanos se planifican las actividades tomando en cuenta las necesidades de las diversas direcciones de la organización. Finalmente, la Corporación cumple con la presentación de la memoria y cuenta en función de recursos ejecutados presupuestariamente.

Para ello, se establecen criterios o parámetros para evaluar las actividades ejecutadas en la Corporación, sin embargo, no hay formalizado una gama de indicadores de gestión con elementos relevantes de las acciones, los planes, proyectos, actividades y procesos llevados a cabo, los mecanismos de comparación de las metas establecidas en la Corporación solo se realiza a nivel de ejecución presupuestaria quedando pendiente la valoración de nivel de productividad de la gestión de las distintas actividades y procesos realizados para el establecimiento de la efectividad de la gestión.

Además, el seguimiento de actividades, procesos, planes y proyectos a través de la elaboración de informes de las actividades para tener la retroalimentación necesaria entre lo planificado, lo efectivamente ejecutado, donde se cuantifican las actividades, procesos y proyectos desempeñados por la Corporación a nivel presupuestario para la elaboración de memoria y cuenta, informe trimestral de gestión, informes mensuales de actividades ejecutadas, lo que facilita la construcción y análisis de los indicadores de gestión.

En este orden de ideas, hay establecida estructura de costos por productos producidos, así mismo se han establecido parámetros para medir la satisfacción de los beneficiarios internos, así como los externos, de los planes, proyectos desarrollados por la Corporación. Al mismo tiempo los encuestados afirman en un 67% que los sistemas de información implementados aseguran los parámetros, criterios para gestión y seguimiento de los objetivos institucionales de la Corporación, sin embargo, no existe una valoración de los niveles de eficiencia, eficacia y economía de las actividades desarrollada, sólo a nivel de ejecución presupuestaria.

Con respecto, al seguimiento permanente de las actividades y procesos que se realiza en la Corporación, éste se ejecuta de forma anual, trimestral y mensual, lo que indica que hay concienciación de la elaboración de informes mensuales, trimestrales y anuales, para configurar el informe de gestión de la Corporación, donde se sustentan la ejecución, los avances físico-financieros de recursos otorgados para la ejecución de planes y proyectos financiados por los entes financiadores, así como recursos propios generados por la empresa.

Finalmente, la Corporación cumple con la presentación de la formación de la cuenta ante los entes de control fiscal para el examen de la cuenta de acuerdo a la normativa vigente, así mismo, se realiza la rendición de cuenta ante los entes de asignación de recursos de acuerdo a las pautas y lapsos establecidos. Cabe destacar además el establecimiento de políticas para manejo, uso de las utilidades obtenidas durante un ejercicio económico financiero, los cuales deben reportar las fuentes y destino que se dará a los excedentes obtenidos, así mismo tiempo, anualmente se entera los dividendos obtenidos a sus accionistas.

## Referencias

- Acevedo G., Diofante. (2006). *Metodología de control de gestión: del indicador a la toma de decisiones*. Caracas. Venezuela: Dibrant publicidad.
- \_\_\_\_\_ (2004) “Generación de indicadores de gestión y resultados: Instrumentos y Técnicas”. Primera edición. Alpha omega estudios creativos C.A, Caracas. Venezuela
- Balza, Ronald. (2007). “¿Nueva Administración Pública en Venezuela? A ocho años de la reforma prometida en 1999”. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales* / N° 43, Venezuela, Disponible en: [http://biblioteca2.ucab.edu.ve/ies/bases/ies/texto/RRIL-43\\_9\\_26\\_BALZA\\_RN.2007.PDF](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/ies/bases/ies/texto/RRIL-43_9_26_BALZA_RN.2007.PDF)
- Bonnefoy, Juan y Marianela Armijo (2005). “Indicadores de desempeño en el sector público”. *Serie Manuales 45*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, CEPAL, Santiago de Chile.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5453 [Extraordinaria]. Caracas, Venezuela.
- Contraloría General de la República (2016, 18 de febrero). Normas Generales de Control Interno. Gaceta Oficial N° 40851. Caracas, Venezuela.
- Chávez, Jorge (2002). “*Para recobrar la confianza en el gobierno, hacia la transparencia y mejores resultados con el presupuesto público*”. México: Sección de obras de administración pública, Fondo de cultura económica.
- Durán, Ana (2018). “El nuevo enfoque de riesgo en el control interno de la administración pública venezolana”. *Sapienza Organizacional*. Vol. 5, No. 9, pp. 81-104. Disponible en <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/9975>.
- Gil, Arístides (2005). “Propuesta de lineamientos generales para evaluar la eficiencia de la ejecución presupuestaria en entes descentralizados (Caso: INTRAVIAL – Barinas)”. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de: Especialista en Contaduría Mención: Auditoría, Convenio: Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” UCLA – Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Unellez.

- González, Wilson (2009). Cuadro de mando integral para el control de gestión Caso: gerencia de vialidad INTRAVIAL Barinas. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Contaduría Mención: Auditoría, Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” Convenio UCLA – Unellez, Barinas. Venezuela
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Inche, Jorge y Alfonso Chung. (2004). “Indicadores de gestión del conocimiento en la Facultad de Ingeniería Industrial”. *Datos Industriales*, Vol.7 No 2, pp.41-45. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81670207> visitado, 05 de Julio de 2022.
- León, Rafael (2005). “Las unidades de auditoría interna y la evaluación del sistema de control interno.” *Revista de la asociación de venezolana de presupuesto público, AVPP*. N° 05 pp. 19-28, Venezuela.
- Ley Constituyente del Plan de la Patria, Proyecto Nacional Simón Bolívar, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019-2025,2019. Gaceta Oficial N°6.442 Extraordinario. República Bolivariana de Venezuela, 3 de abril de 2019
- Ley de Administración Estadal (2011). Gaceta Oficial Estado Barinas N° 137-11 Barinas. Venezuela.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, (2015, 30 de Diciembre). Gaceta Oficial. N° 6.210 Extraordinaria. Caracas-Venezuela.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinaria. Caracas. Venezuela.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010, 21 de Diciembre). Gaceta Oficial. N° 6.011 Extraordinaria, Caracas-Venezuela.
- Ley Sobre la Administración Financiera del estado Barinas (LOAFSP-2011). Gaceta Oficial del Estado Barinas N° 112-11. Venezuela.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009) “Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo”. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, One United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA, Disponible en: [https://procurement-notice.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=134774](https://procurement-notice.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774)



Romero, Luiyel, y Saúl Pascuzzi (2016) “Poder popular en el control de la gestión pública venezolana”, *Orinoco. Pensamiento y Praxis*, Vol. 04/ No 07. pp. 33-42. Disponible en: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/16916/1/REXTN-OPYP07-03-Romero.pdf>

Sabino, Carlos (1992) “El Proceso de Investigación”. Editorial Panapo: Caracas.