



## **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Nidia Karily Ortega  
Msc. Gerencia Pública (Nidikor@gmail.com)

### **Resumen**

Toda organización requiere mejorar su desempeño mediante la aplicación de técnicas que le permitan maximizar los resultados de su gestión. En este sentido, la investigación tiene como fin proponer estrategias gerenciales para la optimización de los procedimientos de control interno en la gestión administrativa de la Secretaria de Planificación y Presupuesto de la Gobernación del estado Apure. La investigación se fundamentó en una serie de elementos teóricos, tales como teoría clásica de la Administración de Henry Fayol (1916); teoría de la contabilidad y el control de ShyamSunder (1997); la teoría de la burocracia de Max Weber (1983). Se abordó el estudio desde el paradigma cuantitativo, apoyado en una investigación descriptiva, con un diseño de campo en la modalidad de proyecto factible. Se trabajó con una población conformada por 4 gerentes y 8 empleados. La técnica de recolección de los datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario; el análisis de los datos fue a través de la estadística descriptiva que permitió recabar los elementos teóricos que fundamentaron la propuesta. Del análisis de los datos se concluye que la Secretaria no realiza ningún tipo de control interno, no se realiza el seguimiento y control de los procesos administrativos, el departamento carece de manuales de organización, normas, procedimientos, descripción de cargos y funciones. Aunado a ello los gerentes no organizan acciones dirigidas a mejorar y/o optimizar los procedimientos de control interno.

Palabras clave: estrategias gerenciales, control interno, procesos administrativos, planificación, presupuesto.



## MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE OPTIMIZATION OF INTERNAL CONTROL PROCEDURES IN THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

### Abstract

Every organization needs to improved its performance by applying techniques that allow it to maximize the results of your management. In this sense, the purpose of the research is to propose management strategies for the optimization of internal control procedures in the administrative management of the Ministry of Planning and Budget of the Government of the State of Apure. The research was based on a series of theoretical elements, such as Classical Theory of Administration by Henry Fayol (1916); Theory of accounting and control by Shyam Sunder (1997); The Theory of Bureaucracy by Max Weber (1983). The study was approached from the quantitative paradigm, supported by a descriptive investigation, with a field design in the feasible project modality. We worked with a population made up of 4 managers and 8 employees. The data collection technique was the survey and the instrument the questionnaire; the analysis of the data was through descriptive statistics, which allowed us to gather the theoretical elements that supported the proposal. From the analysis made to the data, it is concluded that the Secretary does not carry out any type of internal control, there is no follow-up and control of the administrative processes, the department lacks organization manuals, rules, procedures, job descriptions and functions.

**Keywords:** Management Strategies, Internal Control Procedures, Administrative Processes, planning, budget.



## INTRODUCCIÓN

Toda organización necesita establecer estrategias, fijar objetivos y formular planes, programas y proyectos partiendo de una definición de la misión y visión, con el fin de apoyar la organización en sus esfuerzos para lograr el cumplimiento de las herramientas de control interno, es importante acotar que el mismo ha evolucionado constantemente donde el control de la gestión pública ha venido ganando importantes espacios en los ámbitos académicos, políticos y sociales, cobrando mayor fuerza como condición necesaria para el mejoramiento de las relaciones entre el estado y la sociedad al fortalecer la transparencia en el manejo de los fondos públicos como eje central de la acción pública.

En este sentido, el control interno 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 y la protección de los recursos públicos. De acuerdo al artículo N° 14 de las normas generales de control interno (2016:6), “los componentes del control interno es el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento”.

Es por ello, que el concepto de control interno y su utilidad para guiar las operaciones ha ido integrándose progresivamente en los procesos y en la cultura de las entidades públicas, teniendo en cuenta los cambios institucionales y los avances recientes en las ciencias de la economía y la administración; estableciendo la aplicación de prácticas administrativa.

De acuerdo con el entorno mundial de hoy, donde las instituciones son más dinámicas y absorbidas por la globalización, por lo que ameritan mecanismos que le permitan mejorar los procedimientos de seguimiento y evaluación de las políticas y el manejo transparente de los recursos públicos. De ahí la tendencia de un mundo envuelto bajo ciertos estándares de procedimientos de control interno y de plataformas tecnológicas que soporten los mismos, esto originó que hoy día surja la necesidad de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno en las entidades públicas, así como promover las disposiciones legales necesarias mediante la aplicación de instrumentos idóneos de gerencia que fortalezcan el cumplimiento íntegro y que les permita a los funcionarios alcanzar ese objetivo en pro de la eficacia y eficiencia institucional.

Indiscutiblemente, los procedimientos de control interno en las instituciones públicas, juega un papel importante para garantizar que la administración le dé el uso más eficiente a los recursos y bienes del patrimonio público y de esta manera cumplir con los programas y políticas públicas planificadas por el ente gubernamental. En este sentido, la importancia de estos controles internos radica en garantizar el seguimiento y la evaluación de los procesos y procedimientos llevados en la gestión administrativa del



ente, de igual modo permite que la institución este en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella.

En este orden de ideas, es necesaria la aplicación de modernas y novedosas teorías de control por medio de la actualización del marco legal donde el estado Venezolano decide incorporar en nuestra legislación un novedoso tema de la doctrina internacional contemporánea en la lucha contra el fraude y malos manejos de los recursos públicos, emanado del comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de normas denominado Informe COSO, es un instrumento que esboza las principales instrucciones para la implementación, gestión y control del sistema de control interno, este provee herramientas para administrar riesgos y predecir situaciones que pueden afectar el negocio en curso.

Tomando en consideración que actualmente las instituciones públicas han experimentado un crecimiento acelerado de sus operaciones y que la asignación de los recursos públicos son insuficientes para cumplir con las obligaciones sociales, aunado al incremento acelerado de los precios en todos los rubros del sector comercial, se han visto en la obligación de reformular constantemente el presupuesto de cada ejercicio fiscal, que adicionalmente no guarda relación estricta con sus planes operativos anuales, y no se encuentran vinculados con la misión y visión de las misma; lo que se dificulta el cumplimiento de lo preceptuado en los instrumentos normativos antes señalados.

La realización del presente estudio se justifica en la importancia que tiene la gestión estratégica para el manejo presupuestario en la secretaria de planificación y presupuesto de la gobernación del estado Apure, tomando en consideración que en la actualidad los cambios socioeconómicos han puesto en alerta previa a las relaciones institucionales con la sociedad ya que se ha venido gestando la pérdida de credibilidad en el sector público como gestor de recursos financieros.

Desde esta perspectiva se puede decir que el presente estudio reviste significativamente relevancia en los ámbitos: social, científico, institucional y económico. En lo que concierne al ámbito social, se espera que con el resultado arrojado del presente estudio, los gerentes administrativos de la secretaria de planificación y presupuesto de la gobernación del estado Apure, logren optimizar los procedimientos de control interno. Asimismo, en el ámbito científico, esta investigación se justifica por los aportes que generará para todo aquel que desee ahondar sobre la temática en cuestión. su relevancia institucional, en vista de que el proceso de gestión presupuestario es un elemento clave para optimizar los recursos financieros mediante la puesta en práctica de una serie de estrategias administrativas de seguimiento y control que las organizaciones públicas deben manejar eficientemente, para lograr los objetivos para lo cual han sido creadas.



Se tiene como referencias internacionales a Cocha (2018), quien realizo una investigación sobre “Control interno en la gestión pública. El Caso en una entidad del Estado, año 2017”, Lima-Perú; trabajo presentado para optar al grado académico de Magister en gestión pública de la Universidad Cesar Vallejo de Perú. Asimismo, se presenta el estudio de Melgarejo (2017) en su trabajo titulado “Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, (2016)”, trabajo presentado para optar al grado académico de Magister en gestión pública de la Universidad Cesar Vallejo de Perú.

Se consideraron dentro de los antecedentes nacionales Aquino (2017), en su trabajo de grado titulado “el informe COSO I en el ámbito del control fiscal para el servicio prestado por las unidades de auditoría interna en el municipio Santiago Mariño del estado Aragua”, trabajo de grado presentado para optar al título de magíster en ciencias contables de la Universidad de Carabobo, al igual que D’Amato (2015), realizo un estudio sobre “Planificación estratégica presupuestaria para entes Descentralizados con fines empresariales. Sector construcción gobernación del estado Aragua”; trabajo de grado presentado para optar al grado académico de magister scientiarum, en administración de empresas mención finanzas de la Universidad de Carabobo.

Todos estos trabajos guardan estrecha relación con el caso de estudio, debido a que enfatiza la importancia que tiene los procedimientos de control interno y su estrecha relación con la gestión administrativa dentro de una organización, este hará la diferencia en la misma, puesto a que son el pilar fundamental, por ello la secretaria de planificación y presupuesto de la gobernación del estado Apure, debe visualizar la influencia que tienen las acciones que se realizan a diario sobre la gestión pública a fin de elevar la capacidad de respuestas a las demandas sociales, con el debido uso racional y eficiente de los recursos públicos.

Con respecto a las teorías que sustentan la investigación, se tiene la teoría clásica de la administración de Henry Fayol (1916), hace énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstos departamentos o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. De allí la consideración de esta teoría para con esta investigación en el sentido de que a través de la misma se busca lograr la sostenibilidad operativa en las organizaciones Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Además de la teoría de la contabilidad y el control formulada por (ShyamSunder en 1997), es un enfoque organizacional que reflexiona desde dicho ámbito y desde lo económico con respecto a las prácticas, técnicas, procesos, convenciones y



24303

BA2021000018



conceptualizaciones de la contabilidad y el control. Su importancia y

a la vez, valor agregado radica en que concibe a las organizaciones como conjuntos de relaciones contractuales y subrayando las funciones y aplicaciones de la contabilidad más allá de lo netamente utilitario. Según James, citado por (Cuaresma, 2018:34), “La teoría de la contabilidad debe cubrir todos los aspectos importantes de la actividad contable en una estructura integrada. El modelo contractual de la organización provee una estructura simple pero comprensiva”. Es decir la contabilidad en la organización brinda soporte de información necesaria, para que las empresas puedan tomar decisiones respecto a sus procedimientos

Por su parte, en la teoría de la burocracia de Weber desde la perspectiva de Chiavenato, citada por (Mendoza, 2018:226), se encuentra centrada en la autoridad y la responsabilidad como poder para subordinar: “Cada tipo de sociedad corresponde, un tipo de autoridad. Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implicar potencial para ejercer influencia sobre otras personas”. Desde este punto de vista las tareas de un funcionario público, deben vincularse con la motivación compartida con una jerarquía de poder estricto, buscando así, salvaguardar la autoridad, con sistemas de normas y direcciones específicas bien definidas, pero amparadas en el marco de las leyes o lineamientos, otorgando la legitimación de un procedimiento administrativo.

En relación a las bases conceptuales la ley orgánica de administración financiera del sector público (LOAFSP, 2015:18) en su artículo 137 define el sistema de control interno como el conjunto de procedimientos, normas o medidas que la organización establece para asegurar el cumplimiento de la estrategia y objetivos corporativos, estableciendo controles en los procesos, recursos y actividades de la entidad; es decir, permite orientar los resultados organizacionales hacia el logro de los objetivos establecidos, partiendo con la identificación de riesgos y controles que direccionen a la continuidad del negocio.

Es importante acotar que la investigación se fundamenta en los preceptos legales de la constitución de la república bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), pues nuestra carta magna rige los principios de la administración pública, en concordancia con la ley orgánica de la administración financiera del sector público (LOAFSP, 2015), que norma la administración financiera del sector público, así como el sistema de control interno en concordancia con la ley orgánica de la contraloría general de la república y del sistema nacional de control fiscal (2010), que regula norma el sistema nacional de control fiscal y la participación de los ciudadanos y ciudadanas en el ejercicio de la función contralora de los entes públicos, además establece que la contraloría general de la república, le corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, en los organismos y entidades de la administración pública.



Ahora bien, la secretaria de planificación y presupuesto es una organización dependiente de la Gobernación del estado Apure, siendo el ente rector en la entidad federal para la formulación, evaluación y seguimiento de planes y políticas públicas emanadas del gobierno regional; promotor de la planificación estratégica y garante de la optimización en la distribución y uso de los recursos públicos, para la consecución de objetivos que propicien el bienestar de los apureños y el desarrollo integral del Estado.

El departamento de control de gestión tiene como función realizar el seguimiento de los planes, programas y proyectos que se ejecutan en sinergia con el consejo estatal de planificación y coordinación de políticas públicas, de igual manera debe diseñar e implementar un plan estratégico para el seguimiento y control de las acciones administrativas de las instituciones y entes adscritos al ejecutivo. Actualmente, se evidencia algunas debilidades en los procesos de control interno llevados por la secretaria, específicamente en la evaluación y seguimiento de políticas públicas, de los planes operativos y del presupuesto de recursos y egresos de la gobernación del estado Apure.

La investigadora en observaciones realizadas pudo detectar una serie de síntomas que hacen notorio las fallas en los procedimientos de control interno, en el caso del departamento de presupuesto no cuenta con un control previo para la revisión de los decretos que sustentan las modificaciones presupuestarias antes de realizar la debida imputación presupuestaria en el sistema integrado de la administración pública (SIAP), el sistema no cuenta con un módulo que genere las solicitudes de modificaciones presupuestarias dirigidas al consejo legislativo y los decretos, de igual manera no se cumple con las exigencias contenidas en el manual de modificaciones presupuestaria de la Secretaria en estudio.

Esta realidad permite inferir, que en la gestión administrativa de la secretaria objeto de estudio se ha venido improvisando en los procedimientos de control interno realizados afectando directamente el desempeño de la gestión pública, pues se incurre en retardo que influye en la capacidad de respuestas a las demandas sociales, de igual manera se generan gastos superfluos, por el consumo excesivo de materiales e insumos al momento de realizar las correcciones pertinentes. En función de lo antes expuesto se considera necesario el planteamiento de los siguientes objetivos.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**



Proponer estrategias gerenciales para la optimización de los procedimientos de control interno en la gestión administrativa de la secretaria de planificación y presupuesto de la gobernación del estado Apure, durante el ejercicio fiscal 2019.

### **Objetivos Específicos**

Identificar la gestión administrativa realizada en la secretaria de planificación y presupuesto de la gobernación del estado Apure, durante el ejercicio fiscal (2019).

Caracterizar los procedimientos de control interno en la secretaria de planificación y presupuesto de la gobernación del estado Apure, durante el ejercicio fiscal (2019).

Diseñar estrategias gerenciales que permitan optimizar los procedimientos de control interno en la gestión administrativa de la secretaria de planificación y presupuesto de la gobernación del estado Apure, durante el ejercicio fiscal (2019).

### **Marco metodológico**

En el contexto metodológico de esta investigación, se abordó el estudio desde el paradigma cuantitativo, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014:4), “se basa en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. De allí, que los datos obtenidos, se procesaron y analizaron a través de la estadística descriptiva. Además el trabajo tiene una profundidad descriptiva, ya que se orienta a la ubicación del problema específico a fin caracterizar los componentes que conforman las variables e indicadores que se manejarán en el estudio y con un diseño de campo en la modalidad de proyecto factible, pues tiene como objetivo dar solución a un problema real. En relación a la población se trabajó con una muestra conformada por 4 gerentes y 8 empleados.

En este orden de ideas, la técnica de recolección de los datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, donde se elaboraron dos uno dirigido a los gerentes y otro a los empleados. En relación a la validez de esta investigación los instrumentos se realizó el procedimiento denominado juicio de expertos, quienes evaluaron las variables correspondientes a los ítems y los objetivos propuestos, así como también la redacción y coherencia de los mismos. De igual manera para determinar la confiabilidad del instrumento los datos obtenidos se procesaron mediante el coeficiente alfa de cronbach. En cuanto al procedimiento estadístico, se empleó la estadística descriptiva, según Hurtado (2015:75), “es la que permite analizar los datos en términos de frecuencias absolutas y porcentuales, las cuales se cotejarán con el análisis descriptivo”, por esta razón los productos obtenidos de la aplicación de los instrumentos fueron procesados y analizados tomando en cuenta medidas descriptivas, distribución de frecuencias y porcentajes, la cual permitió realizar el descubrimiento en términos de los objetivos planteados.

### **Análisis de los Resultados**



Con base a la técnica de análisis cuantitativo y de acuerdo a la variable gestión administrativa, al analizar los datos aportados para el indicador planificación, la opinión de los empleados se ubica en mayor proporción en la opción no, lo que revela que no se tiene clara la planificación para cada uno de los procesos administrativos ejecutados como la elaboración del plan operativo anual (POA), ley de anual de presupuesto, modificaciones presupuestarias, entre otros. Cabe precisar que dichos hallazgos discrepan de la concepción teórica de Azócar, (citado por Navas, 2018:1), quien refiere que “una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización”. En definitiva la planificación es el método empleado para distribuir las actividades proyectadas, considerando tiempo y recursos necesarios para lograr los objetivos, por lo que es necesario establecer los parámetros a seguir para lograr los objetivos y metas propuestas.

Así mismo, los resultados para el indicador organización, la opinión de los encuestados se ubicó mayoritariamente en la opción no. Es decir, la mayoría de los empleados no conocen el organigrama de la secretaria, de igual manera no tienen determinadas las funciones y responsabilidades. Es de hacer notar, que la información recolectada, contrasta con la postura de Münch (citado por Bueno, Ramos y Berrelleza, 2018:53), quien plantea que “la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”. Por lo tanto, la organización permite ensamblar y coordinar el trabajo de los recursos humanos, financieros, información y otros disponibles, especificar responsabilidades y a la vez crear condiciones para la ejecución de los planes y objetivos planteados.

Con respecto, a los datos aportados para el indicador formulación un 87,5% arrojó sus respuestas en la opción no y 12,5% en la categoría sí. Lo que refleja la necesidad existente en la secretaria de que los objetivos y metas planteadas al momento de formular el POA y la asignación del presupuesto para cada proyecto contemplado en el referido plan se ajuste a la realidad existente en el Estado, pues los datos muestran que la distribución de los recursos financieros no permiten cumplir con los objetivos, proyectos y metas planteados en el POA. En este sentido, se asume, que los hallazgos son contrarios a los postulados teóricos que sobre este aspecto tiene Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE, 2018:30), quien al hacer referencia al mismo, sostiene lo siguiente:

Es aquel que integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada ente de la administración pública, a los fines de la concreción de los resultados y metas previstas en el plan de desarrollo económico y social de la nación.



En tal sentido, al momento de formular el POA, se debe buscar la eficiencia y eficacia articulado a los recursos financieros, humanos y tecnológicos, es decir, permite obtener un plan estructurado de actividades sobre la ejecución de la estrategia del ente público en el período de un año, un POA bien elaborado ayudara a los empleados enfocarse mejor en las operaciones diarias para lograr la estrategia fijada, en concordancia con lo contemplado en el plan de desarrollo económico y social de la nación y el plan de desarrollo estatal.

Por lo que se refiere al indicador ejecución, el 75% manifestó no y 25% sí. Al sintetizar los resultados, se evidencia que la mayor proporción de las respuestas suministradas se agruparon en la opción desfavorable lo que permite deducir que la ejecución presupuestaria no se encuentra vinculada con el POA, es decir no se cumple con las metas planteadas, una cosa es lo que se planifica y otra es la que se ejecuta, es de resaltar que los hallazgos derivados de este indicador, permiten establecer la discrepancia con la postura teórica que sobre el particular sostiene la (ONAPRE, 2018:31), en los siguientes términos

El plan operativo anual sirve de base y justificación para la obtención de los recursos a ser asignados a la administración pública en la ley de presupuesto del ejercicio económico financiero al cual correspondan, de conformidad con las orientaciones financieras y de disciplina fiscal establecidas por el ejecutivo nacional y las disposiciones de la ley que rige sobre la administración financiera del sector público.

En relación al indicador control, se observa que todos los empleados ubicaron las respuestas en la opción no, lo que demuestra que no se realizan ningún tipo de control. Estos datos difieren con la teorización de Stoner (citado por Bueno y otros, 2018:55), quien esboza “el control es proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”. En este sentido, mantener un control constante en el seno de la organización es fundamental para su funcionamiento, pero más aún en la administración pública ya que permite verificar el cumplimiento de los planes, proyectos, políticas y procedimientos, así como detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas. En conclusión el objetivo de la gestión administrativa es convertirse en el soporte fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, enmarcándose en la planificación, organización, dirección y control.

Ahora bien, en referencia a la variable procedimientos de control interno, se analizó en primer lugar el indicador riesgos y desviaciones, donde se evidencia que la mayor proporción de los encuestados ubicaron sus respuestas en la categoría no, se deduce que los mismos no aplican medidas para prevenir riesgos o corregir desviaciones. Cabe indicar que estos resultados contrastan con la teorización que sobre el particular tiene Chiavenato (citado por Bueno y otros, 2018:160), el cual hace mención a lo siguiente “el control buscar atender dos finalidades principales: a) corregir fallas o



errores existentes, aplicando medidas correctivas adecuadas; b) prevenir nuevas fallas o errores, aprovechando los aprendizajes para minimizar o eliminar fallas en el futuro”. Por consiguiente, resulta de suma importancia y necesario, identificar los elementos de hecho, criterio, desviación, análisis de causas, efectos e impactos y de su acción se debe desprender acciones correctivas y de seguimiento para verificarlas.

A su vez al examinar el indicador procedimientos se aprecia que en su gran mayoría los encuestados respondieron de manera desfavorable lo que conlleva a deducir que la secretaria no se cuenta con todas las normas, reglamentos y manuales de procedimiento que regulen el funcionamiento del sistema de control interno, por lo que se infiere que no existe el prenombrado sistema en la unidad objeto de estudio. Por esta razón, se podría deducir que dichos hallazgos contrastan con la postura teórica que sobre el particular tiene la ley orgánica de la contraloría general de la república y del sistema nacional de control fiscal (2010:9), en su artículo 37 al respecto estipula lo siguiente.

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

En tal sentido, cada ente debe diseñar normas, manuales de procedimientos de control interno donde defina patrones que sirvan como referencia para comparar los resultados con lo planificado, esto le permitirá identificar posibles desviaciones del ejercicio y el registro del egreso.

Al mismo tiempo los datos aportados por los gerentes para el indicador gestión, agruparon sus respuestas de manera negativa, es decir no se encuentra operativo el departamento de control de gestión, lo que lleva a deducir que no se realiza el control de gestión en la entidad. Sin duda alguna que dichos resultados contrastan con la teorización que sobre el particular hace Cartaya (citado por Navas, 2018:31), en los siguientes términos:

El control de gestión es una herramienta fundamental de la administración pública, se puede definir como la actividad gerencial dentro de las organizaciones para asegurar el cumplimiento de su misión, visión, objetivos y metas, en el marco de las disposiciones normativas que regulan su desempeño, y que permite que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

Por consiguiente, el control de gestión es de vital importancia para toda organización pues permite evaluar de manera integral las actividades desarrolladas en la misma, todo ello con el fin de establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la



planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones legales y mejorar las actividades examinadas.

En cuanto al indicador evaluación, la totalidad de las respuestas dadas por los gerentes se ubicó en la opción no; donde se deduce que la secretaría no cuenta con un sistema de evaluación de la gestión; estos hallazgos discrepan de la postura teórica que asume el Informe COSO I (citado por Aquino, 2017:33), el cual sobre el asunto expresa que la evaluación de riesgos

Involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados; asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

En el caso de la evaluación de riesgos definitivamente es un proceso dinámico e interactivo orientado específicamente a identificarlos y gestionarlos, teniendo como eje rector garantizar la consecución de los objetivos definidos y consensuados para el ente dentro de la gestión administrativa, el mismo se inicia con la definición a todos los niveles de la organización, de los límites de tolerancia al riesgo vinculados al logro de cada uno de los objetivos, con el propósito de crear un esquema eficiente y predictivo de toma de decisiones, que posibilite respuestas rápidas y asertivas ante los problemas.

Acerca del indicador estrategia, los resultados se presentan de manera positiva, pues la totalidad de las respuestas 100% se ubicaron en la categoría sí, lo que permite inferir que los gerentes tiene la disposición para implementar procedimientos de control interno en el ente; por lo que dichos resultados coinciden con la postura teórica que tienen Camacho, Gil y Paredes Castillo (2017:11), sobre el particular expresan que “las estrategias a considerar en el control interno de una organización deben orientarse al logro de los objetivos generales y de esta forma lograr las metas específicas planteadas que ayudarán en la optimización de la gestión administrativa”.

En tal sentido, el control interno en cada una de las empresas se identifica con la gran asociación metódica que la parte gerencial crea en las estrategias que aplica día a día dentro de la organización, con la finalidad de impedir, prevenir y, por último, remedial; es por ello que el control interno es un dispositivo principal para el mejor funcionamiento posible de un elemento, ya que puede disminuir completamente el nivel de peligros a los que las organizaciones son expuestas. En resumen, el control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

## **Conclusiones y recomendaciones**



## Conclusiones

Luego de analizar minuciosamente los resultados del diagnóstico, el investigador para el primer objetivo específico, puede señalar que la secretaria de planificación y presupuesto, no cumple a cabalidad con la primera etapa de la administración como lo es la planificación. En cuanto la segunda etapa de la administración referida a la organización, la dirección no cuenta con una estructura funcional que les permita a los empleados conocer claramente cuáles son sus funciones y las líneas de mando.

Además, conviene destacar que al momento de formular la ley anual de recursos y egresos en cada ejercicio económico no se asegura el total cumplimiento de los objetivos, proyectos y metas de la entidad, planteados en el plan operativo anual, esto se debe mayormente a que los recursos asignados por la administración nacional es deficitario, apenas alcanza para cubrir 5 o 6 meses para gastos administrativos, de personal y las metas se plantean para todo el año.

Avanzando en el razonamiento, la ejecución presupuestaria no se corresponde con el plan operativo anual (POA), objetivos, proyectos y metas para cada ejercicio económico, es decir una cosa es lo que se planifica y otra diferente es la que se ejecuta, mayormente esto se debe a cambios imprevistos de planes emanados de la nación, algunas veces por desastres naturales acaecidos en la región, pero sobre todo a la deficitaria asignación del situado para cada ejercicio económico, ya que todavía se mantiene el criterio a nivel de la administración central, la distribución del presupuesto por el número de habitantes de cada entidad federal, lo que conlleva mayormente a reducir metas en los proyectos contenidos en el POA.

Es importante destacar que la secretaria objeto de estudio no realiza los controles previos, perceptivos y posteriores en cada uno de los procesos administrativos ejecutados por los empleados, lo que trae como consecuencia retardo en los procedimientos, gasto excesivo de materiales, errores de fondo y forma al momento de realizar las modificaciones presupuestaria soportadas con decretos o las solicitudes de modificación dirigida al consejo legislativo para la aprobación.

Con respecto al segundo objetivo, se evidencio que en la secretaria mayormente no se reciben y revisan los informes administrativos, presentados de manera trimestral por los entes descentralizados adscritos a la gobernación que le permita llevar los indicadores de gestión, prevenir riesgos y corregir desviaciones que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad; además no se cuenta con manuales de procedimientos para el funcionamiento administrativo y menos para el sistema de control interno, lo que muchas veces se incurren en el incumplimiento de la normativa legal vigente que rige la materia. En definitiva el ente no cuenta con un sistema de evaluación de la gestión que permita valorar las áreas críticas y en base a la información obtenida se logre priorizar los proyectos o acciones centralizadas más apremiantes.



## Recomendaciones

En virtud de los hallazgos encontrados se recomienda implementar estrategias gerenciales que permitan optimizar los procedimientos de control interno en la secretaria de planificación y presupuesto de la gobernación del estado Apure, entre las que se destacan rediseñar los procesos de administración de presupuesto llevados a cabo desde la gerencia de la secretaria objeto de estudio, a fin de simplificarlos y automatizarlos, a su vez elaborar los manuales de organización, normas, procedimientos, descripción de cargos y funciones, así como los instructivos y formularios utilizados en la secretaria, de manera que cumplan con la normativa legal vigente.

De igual manera, se infiere fortalecer las competencias profesionales de los gerentes y demás trabajadores del ente, en el ejercicio a partir de la capacitación en el área de control interno, además se propone establecer el modelo y mecanismos de control interno, bajo el modelo del COSO I fundamentado en las políticas de control de calidad de la institución, a través del seguimiento y control de la gestión administrativa, apoyadas en indicadores de gestión y control de desempeño; finalmente se sugiere efectuar auditorías internas de manera semestral para detectar posibles debilidades o incumplimientos en los procesos, de manera que permita cumplir con los objetivos y las metas propuestas.

## Referencias Bibliográficas

- Aquino, R. (2017). *El informe COSO I en el ámbito del control fiscal para el servicio prestado por las unidades de auditoría interna en el Municipio Santiago Mariño del estado Aragua*. Trabajo de grado publicado en la Universidad de Carabobo.
- Bueno, R., Ramos, M., y Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de la administración*. Servicios editoriales Once Ríos, México. 50-166.
- Camacho, W; Gil, D. y Paredes, J. (2017): *Sistema de control interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas*, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (marzo 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>
- Coha, L. (2018). *Control Interno en la Gestión Pública. El Caso en una entidad del Estado, año 2017*. Trabajo de grado publicado en la Universidad César Vallejo. Perú.
- Cuaresma, R. (2018). *Control de inventario para reducir la pérdida de las existencias perecibles de una empresa agrícola comercial*. Trabajo de grado publicado en la Universidad de Norbert Wiener.
- D'Amato, F. (2015). *Planificación estratégica presupuestaria para entes descentralizados con fines empresariales. Sector construcción gobernación del estado Aragua*. Trabajo de grado publicado en la Universidad de Carabobo.



Flores, H. (2016). *Aplicabilidad de los procedimientos administrativos en las instituciones educativas privadas. Desde una aproximación epistémica*. Trabajo de grado publicado en la Universidad de Carabobo.

Hernández, R. Fernández, C. Y Baptista, (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Hurtado, J. (2014). *Metodología de la investigación*. Comprensión holística de la investigación y la metodología, Bogotá, Colombia. Ediciones Quirón-Sypal.



Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2015). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.210 (Extraordinario). Caracas, Diciembre 30.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). Publicado en Gaceta Oficial República Bolivariana de Venezuela N° 6.013 (Extraordinario)

Navas, E. (2018). *Plan estratégico de administración para mejorar la gestión deportiva de I.A.M.D.E.C.A en el Municipio Carlos Arvelo del estado Carabobo*. Trabajo de grado publicado en la Universidad de Carabobo.

Normas Generales de Control Interno. (2016). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.851. Caracas, Febrero, 18.

Marrufo, R.; Pérez, Y. y Posada Y. (2018). *Administración de costo como estrategias de inversión en el sector carbonífero venezolano*. Revista Espacios. Vol. 39 (N° 48). ISSN 0798 1015

Mendoza, D. (2018). *La gerencia social: un enfoque integral para la gestión pública, su realidad frente a los derechos constitucionales*. Trabajo de grado publicado en la Universidad de Carabobo.

Mora, J., Cercado, L., Huilcapi, M., Montiel, P. y Calderón, R. (2017). *Imagen corporativa y gestión administrativa; factores fundamentales de éxito empresarial*. Revista de Producción, Ciencias e Investigación 1(2). 3-9.

Oficina nacional de presupuesto (2018). *Manual de normas para la formulación del presupuesto de los órganos del poder nacional*. Recuperado: <http://www.onapre.gob.ve/>

## SEMBLANZA DE LOS AUTORES

### **Nidia Karily Ortega**

Magister en Gerencia Pública (UNELLEZ), Abogado (UNERG), Ingeniero Agroindustrial (UNELLEZ). Investigador del grupo de creación intelectual química para la producción



24303

BA2021000018



de la UNELLEZ, Profesor Asistente a dedicación exclusiva  
UNELLEZ, adscrito al programa Ciencias del Agro y del Mar Apure UNELLEZ,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5648-4081>  
Correo: nidikor@gmail.com