

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
NÚCLEO MONAGAS



**AUDITORIA DE GESTION APLICADA EN LAS ACTUACIONES FISCALES  
REALIZADAS POR LA UNIDAD DE EVALUACION DE GESTION DE LA  
CONTRALORIA MUNICIPAL DE MATORIN DEL ESTADO MONAGAS,  
DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2005**

**Asesor Académico:**

Lcda. Maira López

**Realizado por:**

Br: Johanna Carolina Fernández  
CI. 16173414

**Trabajo de grado modalidad pasantías presentado como requisito  
parcial para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública**

**Maturín, noviembre de 2006**

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
NÚCLEO MONAGAS



**AUDITORIA DE GESTION APLICADA EN LAS ACTUACIONES FISCALES  
REALIZADAS POR LA UNIDAD DE EVALUACION DE GESTION DE LA  
CONTRALORIA MUNICIPAL DE MATURÍN DEL ESTADO MONAGAS,  
DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2005**

**Autor. Br:** Johanna Carolina Fernández  
Ci. 16.173.414

**ACTA DE APROBACIÓN**

---

Lcda. Maira López  
Asesor Académico

---

Lcda. Maira Vargas  
Jurado Principal

---

Lcda. Mirla León  
Jurado Principal

**Maturín, noviembre de 2006**

## DEDICATORIA

A mi Dios Todopoderoso principalmente por haberme dado la sabiduría y fortaleza para alcanzar una de mis metas trazadas.

A mi Madre, Mercedes Marina Fernández, por ser el pilar en el cual me sostengo, más que mi madre, amiga, guía y apoyo incondicional en cada paso importante de mi vida.

A mi Hermana, Alba Marina, por ser mi niña linda y estar a mi lado regalándome una sonrisa y llenándome de ese carisma que la irradia.

A mis Viejos Queridos, Isabel y Félix, por ser mi motivo de inspiración, por depositar en mi toda su confianza, aconsejarme y transmitirme sus energías positivas.

A mis Tíos, Tías, Primas y Primos, que siempre estuvieron al pendiente de mi desarrollo.

A esa persona Especial, por su amor, confianza, paciencia, ternura, cariño y apoyo en todo momento.

A mis amigos, Adriana, María Eugenia, Luís, Sudalvia, Ricardo, Ronald y demás personas que confiaron en mí y que de alguna manera aportaron un granito de arena en mi desarrollo, y haber compartido momentos de alegrías y tristezas en el recorrido de este camino.

Johanna Carolina Fernández.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por sobre todas las cosas por darme fuerzas e iluminarme en el transcurrir de mi vida.

A toda mi familia por su apoyo y confianza.

A la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, al ser la casa más alta de oriente y permitirme la posibilidad de demostrar mis conocimientos y apoyarme en mi desarrollo profesional.

A mis Asesoras, Lcda. Maira López, por ser mi guía en este proyecto y a la Lcda. Luisa Satrúistegui, asesora Empresarial, por haberme apoyado y orientado en todo momento y, a mis compañeros de oficina José Francheshi y José Fajardo, por haberme proporcionado la información indispensable para el desarrollo de esta investigación.

Al Contralor Municipal Abg. Douglas Estanga y al personal que labora en la Contraloría Municipal de Maturín, por brindarme la oportunidad de experimentar en el campo laboral y en especial a los responsable de la Unidad de Evaluación de Gestión por haberme proporcionado la orientación y ayuda necesaria.

Johanna Carolina Fernández

Gracias

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE DIAGRAMAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>FASE I</b> .....	<b>4</b>
<b>CONTEXTO GENERAL</b> .....	<b>4</b>
1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1.1 Objetivo General.....	4
1.1.2 Objetivos Específicos.....	4
1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3 RECURSOS UTILIZADOS PARA LA INVESTIGACIÓN:.....	6
1.3.1 Recurso Humano Institucional.....	6
1.3.2 Recurso Humano Académico.....	7
1.3.3 Materiales Utilizados.....	7
1.3.4 Reseña Histórica.....	7
1.3.5 Misión.....	8
1.3.6 Visión.....	8
1.3.7 Objetivos de la Institución.....	8
1.3.8 Funciones de sus Unidades Jerárquicas.....	9
1.3.8.1 Unidad de Evaluación de Gestión.....	9
1.3.8.2 Objetivo General.....	10
1.3.8.3 Objetivos Específicos.....	10
1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE MATURÍN.....	11
<b>FASE II</b> .....	<b>12</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	<b>12</b>
2.1 CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES.....	12
2.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	14
2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	17
2.4 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITARÍA DE GESTIÓN A LAS ACTUACIONES FISCALES REALIZADAS POR LA UNIDAD.....	23
<b>FASE III</b> .....	<b>42</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>42</b>
3.1 CONCLUSIONES.....	42
3.2 RECOMENDACIONES.....	43
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>49</b>

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

<b>Flujograma N° 1. Procedimiento para la Formulación, Presentación y Aprobación del Plan de Auditoría .....</b>	<b>25</b>
<b>Flujograma N° 2. Procedimiento para la Práctica de Auditorías.....</b>	<b>31</b>
<b>Flujograma N° 2. Procedimiento para la Práctica de Auditorías.....</b>	<b>32</b>

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
NÚCLEO MONAGAS



**AUDITORIA DE GESTION APLICADA EN LAS ACTUACIONES FISCALES  
REALIZADAS POR LA UNIDAD DE EVALUACION DE GESTION DE LA  
CONTRALORIA MUNICIPAL DE MATORIN DEL ESTADO MONAGAS,  
DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2005**

**Asesor:**  
Lcda. Maira López

**Presentado por:**  
Br. Johanna Carolina Fernández

**RESUMEN**

El origen de esta investigación surgió de la necesidad que tiene la Contraloría del Municipio Maturín de medir y comparar los logros alcanzados por la Administración Activa en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de los correctivos necesarios para aumentar sus niveles de eficiencia, eficacia, y calidad, así mismo de difundir la necesidad de la planificación de sus actividades, en consonancia con la misión y las competencias conferidas. Es por ello que esta investigación estuvo enfocada en Evaluar los Procedimientos de Auditoría de Gestión aplicadas en las Actuaciones Fiscales realizadas por la Unidad de Evaluación de Gestión de la Contraloría Municipal de Maturín, del Estado Monagas durante el segundo semestre del año 2005. Siendo el propósito fundamental el de comprobar la aplicación de la Auditoría de Gestión, así mismo, verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias emanadas por la Contraloría General de la República en el marco del desempeño de las auditorías, de igual forma, enfatizar en la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas institucionales, la detención temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras, todo esto dentro de los procedimientos establecidos para la practica de la Auditoría de Gestión. Para el desarrollo de la misma se tomo en cuenta diferentes técnicas de investigación y, en base al marco teórico aplicado se determino que la Unidad de Evaluación de Gestión aplica Procedimientos para la practica de las Actuaciones Fiscales apegados a la normativa vigente, sin embargo, los funcionarios aun no desarrollan ni aplican los Indicadores de Gestión, los cuales son herramientas eficaces para medir la eficiencia de los Entes de la Administración Activa.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones tienen la necesidad de fortalecer su sistema de control, a través de normas y procedimientos que le permitan evaluar la calidad de desempeño de los individuos y las organizaciones; en tal sentido la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela delega esta función en la Contraloría General de la República, quien dentro de sus atribuciones tendrá la potestad, de ejercer el Control de Gestión, evaluar el cumplimiento de los resultados de las políticas públicas y decisiones gubernamentales, con la finalidad de determinar la eficiencia con la que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

La Contraloría General de la República, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica que rige sus actuaciones, tiene la facultad en su condición de órgano rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, de interactuar coordinadamente con las Contralorías Municipales, para coadyuvar al logro del buen funcionamiento de la Administración Pública y en especial en el ámbito municipal por ser la institución más cercana al ciudadano y a sus diferentes formas de organizarse socialmente.

Dentro de las atribuciones que por Ley son asignadas a las Contralorías Municipales, están la realización periódica de Auditorías de Gestión que le permitan conocer la situación real de las distintas Dependencias del Municipio en términos de Eficiencia, Eficacia, Economía, Calidad e Impacto. Estas actuaciones deben ser llevadas a cabo mediante la aplicación de procedimientos enmarcados en las Normas de Contabilidad para el Sector Público, las cuales se fundamentan en las Normas Básicas y Principios de



Contabilidad de Aceptación General, adaptados a la naturaleza de las actividades que realizan los organismos y entidades sujetos a su control.

Tomando en consideración la atención que amerita la práctica de Evaluación y Control de Gestión en el ámbito público, en el sentido de permitir a la Administración Municipal conocer el nivel de efectividad de gestión; para lo cual se establecen mecanismos de control que le permita medir las actuaciones de las Unidades Administrativas que conforman la estructura organizacional de la Alcaldía del Municipio de Maturín. Es por ello que esta investigación está enfocada en evaluar los Procedimientos de Auditoría de Gestión aplicadas en las Actuaciones Fiscales realizadas por la Unidad de Evaluación de Gestión de la Contraloría Municipal de Maturín, del Estado Monagas durante el segundo semestre del año 2005. Siendo el propósito fundamental el de verificar la aplicación de la Auditoría de Gestión la cual pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia permitiendo conocer que tan bien se resuelven situaciones que a este nivel se presentan, generando en las instituciones un saludable dinamismo que las conducen exitosamente hacia las metas propuestas.

Esta investigación está estructurada de la siguiente manera:

**Fase I:** comprende los aspectos generales de la institución, tales como reseña histórica, visión, misión, objetivos de la institución, estructura organizacional, funciones de sus unidades jerárquicas.

**Fase II:** se describen los procesos, de Auditoría vinculado con el procedimiento en cuestión, así mismo, se analizan e interpretan los resultados.

**Fase III:** esta formado por las consideraciones finales y las posibles soluciones, material bibliográfico utilizado y anexos informativos.

# **FASE I**

## **CONTEXTO GENERAL**

Esta Fase comprenderá los aspectos generales de la investigación en cuanto a los objetivos, la metodología aplicada, los recursos utilizados y las generalidades de la institución donde se desarrollo la misma:

### **1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.1 Objetivo General**

Evaluar los procedimientos de Auditoría de Gestión aplicados en las Actuaciones Fiscales realizados por la Unidad de Evaluación de Gestión de la Contraloría Municipal de Maturín del Estado Monagas, durante el segundo semestre del año 2005.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Confirmar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos adoptadas por la Unidad.
- Analizar el Sistema de Control Interno utilizado por la Unidad de Evaluación de Gestión.
- Describir los procedimientos de Auditoría de Gestión.
- Aplicar los Procedimientos de Auditoría de Gestión a las Actuaciones Fiscales Realizadas por la Unidad.

El lapso en el cual se desarrollo esta investigación, esta comprendido en cuatro (4) meses, contados a partir de la fecha 17 de octubre de 2005 al 17 de febrero de 2006.

## **1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del tema en estudio, se tomaron en consideración diversas fuentes de investigación que contribuyeron al logro del objetivo deseado, una de las técnicas aplicadas fue la entrevista, la cual fue un medio que permitió la delimitación de ciertos aspectos relevantes, así mismo, se aplicó la observación directa como herramienta que indujo al establecimiento de criterios, y al conocimiento sobre los procedimientos para la aplicación de la auditoría de gestión en las actuaciones fiscales realizadas por la Unidad de Evaluación de Gestión. Otra herramienta metodológica fue la aplicación del cuestionario, que dio una visión de cómo la unidad maneja su sistema de control interno para la adecuada aplicación de la auditoría de gestión.

De igual forma, cabe destacar que la revisión de diversas bibliografías, leyes, reglamentos son útiles para extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema en estudio, dentro de estas se puede mencionar: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal, la Ordenanza Municipal, el Manual de Normas y Procedimientos de la Contraloría Municipal de Maturín, así mismo, Literaturas de Rodrigo Estupiñán Gaitan, etc.

Por otra parte la Contraloría General de la República, como ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, y en virtud de sus atribuciones, desarrolla instrumentos metodológicos, mediante la divulgación y

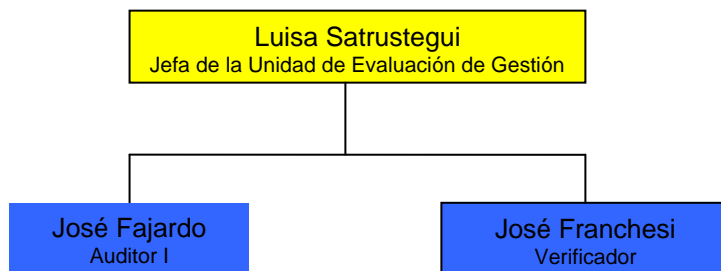
procedimientos doctrinarios en la temática de control gubernamental, entre estos tenemos. Cuadernos de Auditoría, Metodología para la Auditoría de Gestión, Auditoría de Gestión, Metodología para Generar Interpretar Indicadores de Gestión, los cuales constituyeron herramientas de valiosa importancia en desarrollo de esta investigación como marco referencial sobre la Auditoría de Gestión.

### 1.3 RECURSOS UTILIZADOS PARA LA INVESTIGACIÓN:

#### 1.3.1 Recurso Humano Institucional

Esta representado por el personal que labora en la Contraloría Municipal de Maturín, pero muy específicamente, a los funcionarios que se desempeñan en la Unidad de Evaluación de Gestión.

#### Organigrama Descriptivo de Cargos de la Unidad de Evaluación de Gestión



Fuente: Diseñado por la Investigador

### **1.3.2 Recurso Humano Académico**

Esta constituido por el asesor académico, quien se desempeña como profesora en diversas cátedras, y quien fue una gran fuente de ayuda.

### **1.3.3 Materiales Utilizados**

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó una computadora proporcionada por los funcionarios de Unidad, en la cual se encontraban diferentes ítems que fueron de valiosa ayuda para la misma.

### **1.3.4 Reseña Histórica**

El 15 de julio de 1938 fue creada la Contraloría General de la República, por consagración de la Ley Orgánica de la Hacienda Pública Nacional. Esta institución encuentra sus antecedentes en los tres oficiales reales: el factor, el tesorero y el contador, a cuyo cargo estuvo la administración de la Hacienda Colonial y el cuidado del Arca de las Tres Llaves.

En 1947 la Contraloría figuró por primera vez en la Constitución Venezolana; pero, no fue sino hasta el 4 de enero de 1975 cuando tuvo su propio estatuto jurídico, con la promulgación de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.

Finalmente, las contralorías locales fueron creadas mediante la Ley Orgánica de Régimen Municipal de 1978. La Contraloría Municipal de Maturín en particular fue creada el día 25 de septiembre de 1979.

En fecha 3 de abril de 1997, se le atribuye autonomía orgánica y funcional, de conformidad con lo previsto en el Art. 1 sobre la Contraloría Municipal. Pero, ningún instrumento jurídico había potenciado tanto a los entes locales como la Constitución de 1999, en su artículo 176, hoy por hoy, la Contraloría Municipal es, pues, una institución de rango constitucional.

### **1.3.5 Misión**

“Diseñar e implementar planes y programas orientadores del desarrollo de la acción contralora, que permitan garantizarle a la ciudadanía el adecuado uso de los recursos públicos, contribuyendo a que el gobierno local sea un agente eficaz para la elevación de las condiciones de vida en el Municipio, contando para ello con un recurso humano altamente calificado y un marco jurídico altamente definido”.

### **1.3.6 Visión**

“Hacer de la Contraloría el órgano garante del derecho que tienen los ciudadanos a una administración sana, transparente, responsable, justa, eficiente, edificante y solidaria, por parte de las autoridades del Municipio”.

### **1.3.7 Objetivos de la Institución**

1. Evaluar el control posterior y las inspecciones en los Entes Públicos, Dependencias y Organismos Administrativos de la entidad, con el fin de verificar la legalidad y veracidad de sus operaciones.
2. Velar por el cumplimiento de la normativa legal establecida, así como, el control perceptivo que sea necesario, con el propósito de verificar las

operaciones de los Entes Municipales o Distritales, sujetos a control, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal y la Ordenanza respectiva.

### **1.3.8 Funciones de sus Unidades Jerárquicas**

#### **1.3.8.1 Unidad de Evaluación de Gestión**

La Contraloría Municipal de Maturín, a través de sus Direcciones busca establecer mecanismos que le permitan cumplir con las disposiciones que le ha sido otorgada por las Leyes de la Nación, las Normativas emanadas por la Contraloría General de la República, así como las respectivas Ordenanzas Locales; para lo cual realiza fiscalizaciones en los Entes Públicos, Dependencias y Organismos Administrativos de la Entidad, con la finalidad de verificar la legalidad y veracidad de sus operaciones, además de controlar los resultados de la acción administrativa y la eficacia con las que dichas entidades operan.

Partes de estos procedimientos son llevados a cabo por la Unidad de Evaluación de Gestión, donde se desarrolló esta investigación. Esta Unidad es la encargada de evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas gubernamentales basadas en el Control de Gestión y en la aplicación de procedimientos de auditoría que le permitan medir la efectividad con la que dichos entes cumplen con sus objetivos, a través de la correcta aplicación de los Procedimientos de la Auditoría de Gestión, de las Normas Generales de Auditoría de Estado, de las Normas de Contabilidad del Sector Público y otros instrumentos Normativos Legales.



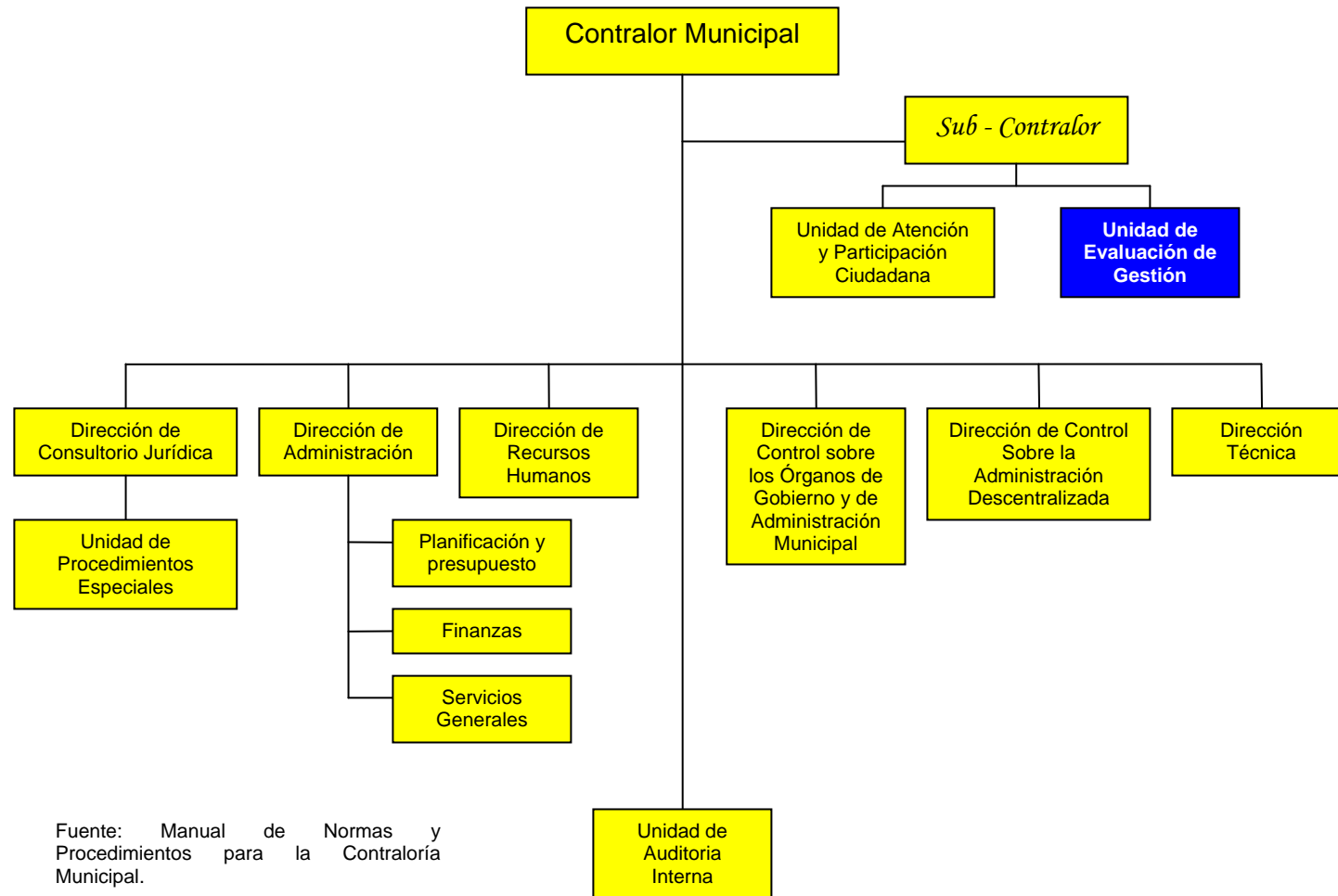
### **1.3.8.2 Objetivo General**

Ejercer las funciones de auditorías, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de toda naturaleza, para determinar la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de las operaciones en los resultados de la gestión, mediante la aplicación de indicadores básicos preestablecidos y los derivados de otros hallazgos en las actividades de competencia de ámbito municipal.

### **1.3.8.3 Objetivos Específicos**

- Establecer y diseñar cuales serán los indicadores de gestión, instrumentación de manuales de organización, políticas, normas y procedimientos que deban aplicar de conformidad con lo establecido en el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Identificar desviaciones en el cumplimiento de los planes y programas, proponiendo las medidas correctivas.
- Evaluar la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de sus operaciones fundamentadas, en índices de gestión, de rendimiento demás técnicas aplicadas.
- Determinar el alcance de los programas y metas por los organismos y entidades municipales, de acuerdo a la aplicación de índices de gestión.
- Aplicar y ejercer el control de gestión de conformidad con lo previsto en los Artículos 61 y 62 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control

### 1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE MATURÍN



## **FASE II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

En esta fase se describieron los procedimientos de auditoría de gestión vinculados con el tema en estudio, basados en teorías que sustenten la información, así mismo, se analizaron los procesos para la determinación de resultados:

La modernización del Estado Venezolano, incluida la descentralización de funciones y las transferencias de la Administración Central a los gobiernos regionales, ha forzado a la mayoría de los Entes del sector público a adelantar profundos procesos de reestructuración, orientados a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia del desempeño de la Administración Pública Nacional. Con la entrada en vigencia de la CGR y demás órganos integrantes del Sistema Nacional de Control Fiscal, inician un proceso de reorganización interna hacia vías de controles más eficaces, dándole un rol más significativo a las auditorías cualitativas, dirigidas a calificar el desempeño del sector público en términos de los resultados obtenidos a partir de sus planes y metas y de los recursos invertidos al efecto.

#### **2.1 CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES**

La Contraloría Municipal de Maturín en virtud de sus atribuciones conferidas, rige sus actuaciones a través de la Normativa Legal establecida donde se encuentran enmarcadas sus funciones. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela atribuye la potestad que tienen las Contralorías para llevar a cabo el control de gestión, en la diferentes Unidades de la Administración Activa que sean de su competencia. De igual

forma la Contraloría General de la República (CGR), como ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, de conformidad con lo previsto en los artículos 26 y 33 establece parámetros por medio de los cuales se puede evaluar la actividad del Estado, no solo en la sinceridad y razonabilidad de la información financiera y la regularidad operacional, sino a la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de la gestión gubernamental.

Además de las normas constitucionales relativas a la Administración Pública en general, y al gobierno municipal en particular, y de las normas contenidas en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su Reglamento, la institución y en específico la Unidad de Evaluación De Gestión se rige por los siguientes instrumentos normativos:

- Ley Orgánica de Régimen Municipal, ahora Ley Orgánica del Poder Público Municipal.
- Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público y sus Reglamentos.
- Ley Orgánica de Planificación.
- Normas Generales de Contabilidad del Sector Público (G.O. N° 31.100, de fecha 04- 12 –1996).
- Ordenanzas del Municipio.
- Reglamentos Municipales, entre ellos el Reglamento Interno de la Contraloría Municipal.

- Manual de Normas y Procedimientos.

Y demás normas que de acuerdo con la actuación practicada se haga necesario su uso.

## 2.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Para que la Contraloría Municipal de Maturín, realice efectivamente su gestión al igual que cualquier ente, es necesario contar con un sistema de Control Interno adecuado.

Brito, José año 1999, define el control interno como:..”Un conjunto de actividades puestas en práctica en una empresa para que, sustentadas en métodos sistemáticos, pueda alcanzar sus objetivos, proteger sus activos, aumentar su eficiencia y productividad, cumplir con las políticas establecidas, etc.” Así mismo la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal dispone lo siguiente:

**“Artículo 35** que el “Control Interno, comprende el plan de la organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptadas dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promover la eficacia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.”

Para Evaluar el Sistema de Control Interno de la Unidad de Evaluación Gestión, se aplicó como herramienta metodológica el Cuestionario, el cual

permitió tener una visión de cómo la Unidad maneja y lleva a cabo sus actuaciones, las condiciones de cómo se tienen establecidos los instrumentos necesarios para un adecuado control interno como lo son el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual, Manual de Normas y procedimientos y la Programación de sus Actividades. A través del mismo se pudo determinar las fortalezas y debilidades del Sistema de Control Interno de la Unidad.

**Debilidades y Fortalezas encontradas en la aplicación del Cuestionario a la Unidad de Evaluación de Gestión:**

**Cuadro Nº 1**

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
Falta de capacitación por parte de los funcionarios para la elaboración de indicadores de gestión.	La Unidad cuenta con herramientas de planificación eficaces para medir su gestión.
Carece de un Órgano de Control Interno la Institución.	Dispone de sistemas de archivos adecuados.
La Unidad no cumple los lapsos establecidos para la entrega de Informe Preliminar al Ente Auditado.	Ejerce sus funciones de control externo en base a sus atribuciones conferidas.

En virtud de los resultados obtenidos mediante la aplicación del Cuestionario de Control Interno a la Jefa de la Unidad de Evaluación de Gestión como máxima autoridad inmediata de la misma, se pudo constatar que La Contraloría Municipal de Maturín utiliza Manuales de Normas y Procedimientos, debidamente aprobado por la gerencia y demás autoridades competentes, para encaminar y guiar las atribuciones que le compete a cada uno de sus miembros. Pero en particular la Unidad cuenta con instrumentos

metodológicos, que les permiten tener el control de sus actividades y medir si se esta cumpliendo con los objetivos y metas establecidas.

Para esto la Unidad elabora un Plan Estratégico, dónde especifica cuales van hacer sus futuras objetivos tanto generales como específicos, oportunidades, limitaciones y retos, de igual forma realiza una Programación de sus Actividades de forma trimestral, con el objeto de determinar el período específico de sus actuaciones, del mismo modo, elabora Planes de Trabajo para cada una de sus Actuaciones Fiscales, con la finalidad de tener una visión de cuales van hacer los procedimientos que se van aplicar, el alcance y el objetivo principal que condujo a la realización de la Auditoría, así como también, elaboran cuestionarios de control interno que son aplicados previos a la instalación de la Comisión de Auditores.

Es importante señalar que la Unidad objeto de estudio, en la aplicación de los procedimientos de la Auditorías de Gestión no utiliza los Indicadores de Gestión, los cuales son una base fundamental para sustentar las recomendaciones y conclusiones del Informe Preliminar, ya que los mismos miden de forma directa elementos de gran peso en el desarrollo de la gestión de la Administración Activa del Municipio como lo son; la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto con que los mismos cumplen los objetivos y metas trazadas.

En términos generales se puede decir que la Unidad tiene un Sistema de Control Interno fortalecido, en cuanto a la aplicación de instrumentos metodológicos, ya que el establecimiento de Normas y Procedimientos para el ejercicio de las actividades gubernamentales constituyen elementos esenciales de orden en la Administración, indispensables para el desarrollo

de las operaciones de control de gestión, mecanismos que permiten verificar el rumbo de la organización y corregir desviaciones que pudieran existir.

### **2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

En el proceso sistemático de la auditoría, tras la correcta realización de las actividades previstas en la fase de planeación, se deben ejecutar las acciones indicadas en el plan y programa de trabajo.

Como proceso la Auditoría de Gestión está estructurada en diversas fases secuenciales, interrelacionadas e interdependientes, cada una diferenciadas en cuanto al alcance y objetivos que se persiguen en la respectiva etapa del trabajo. No obstante, según el conocimiento que el auditor pueda tener sobre la organización auditada, de la eficiencia de sus sistemas de control internos, de los resultados de auditorías anteriores y del alcance que desde un principio se le asigne, su ejecución puede iniciarse directamente en la segunda o tercera fase o limitarse a esta y a las fases posteriores; también es posible, si en la ejecución de todas las fases se puedan omitir algunos procedimientos o realizar análisis selectivos en cualquiera de las fases en particular. Para la adecuada aplicación de la Auditoría de Gestión es importante tomar en consideración los siguientes aspectos o etapas:



## Estudio preliminar y Programación

1. Se obtiene conocimiento general de la gestión de la organización auditada, en cuanto a los siguientes particulares; base legal, misión y visión, objetivos y metas, estructura organizativa, recursos, etc.
2. Detectar los procesos medulares, es decir, las actividades sustantivas con mayor incidencia en los resultados de la gestión organizativa.
3. Se determina la unidad o proceso de análisis.
4. Se programan las actividades y procura de información, el auditor debe programar las actividades a desarrollar, con indicación de las metas específicas y los respectivos lapsos de ejecución. Es importante para facilitar el control de la programación es conveniente llevar el registro manual o computarizado.
5. En el estudio preliminar, la primera fuente de datos e información es el propio ente auditor, especialmente el archivo permanente, documental o electrónico.
6. Visión Sistemática en el Análisis de la Información, que permitan identificar los factores internos; como el recurso humano, las principales funciones de la organización, estructura organizativa, el sistema de valores que motivan o desmotivan a la gente. Así mismo, los factores externos; entorno social, clientes, apoyo financiero, competidores, insumos, políticas públicas, condiciones económicas, marco laboral, ciencia y tecnología, etc.
7. Una vez identificados estos factores, el auditor debe organizarlos y estructurarlos para facilitar la visualización de los procesos.

8. Con la determinación de los procesos medulares o sustantivos de organización, los funcionarios auditores determinaran si su alcance abarcara toda la organización (Auditoría Global) o se circunscribirá un plan determinado plan, proyecto, programa o actividad (Auditoría Parcial).

#### Evaluación del Sistema de Control Interno y Determinación de Áreas Críticas

Una vez determinados los procesos medulares de la organización y establecido si la Auditoría será global o parcial, se programa la evaluación del sistema del control interno, con los propósitos siguientes:

1. Determinar la capacidad de revisión, autocontrol y rectificación de la gestión auditada y su incidencia en el cumplimiento de la misión, y el logro de los objetivos y metas.
2. Se determinan las áreas que se consideran como críticas en el desempeño institucional, que puedan influir negativamente en el desarrollo de la gestión.
3. Se deba precisar si la información que se produce acerca de la gestión es razonablemente confiable.
4. Aquí se identifican las variables o indicadores existentes en la institución, a los fines de posterior selección para su evaluación.
5. Los auditores se plantearán las interrogantes que consideren necesarias para establecer y verificar, conjuntamente con las pruebas de auditorías, el grado de adecuación de la gestión evaluada con la formulación hipotética del debe ser.

Así mismo, el **Artículo 37** de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal, establece la potestad que tienen los entes sujetos a su control sobre lo siguiente..."Cada entidad del sector público elabora, en el marco de las normas dictadas por la Contraloría General de 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.

#### Evaluación de resultados y examen de áreas críticas

Para llevar adelante la evaluación, esta fase está dirigida a determinar:

1. Si los resultados de la gestión de la unidad o proceso objeto de análisis se corresponden con la misión y los objetivos de la organización, y con las metas programadas.
2. Si el uso de los recursos fue eficiente y económico.
3. Si los resultados de la gestión satisfacen las necesidades de los usuarios.

Con los resultados de la evaluación se procura, generar las recomendaciones que conduzcan a la toma de acciones correctivas por parte de los niveles gerenciales y operativos de organización auditada. Cuando la entidad donde se practica la auditoría carezca de planes y programas definidos acordes con los objetivos, metas claras y medibles con respecto a los recursos asignados, deben señalarse estas situaciones como evidentes desviaciones en el desempeño de la gerencia para lograr los fines de la organización.

Para examinar los resultados de la gestión en el contexto de las áreas críticas, se debe recopilar toda la información suficiente, convincente, pertinente, debidamente documentada, con apoyo en indicadores de gestión. Es conveniente que el auditor dirija particularmente su atención en las áreas que requieren de un estudio exhaustivo articulado con el análisis del desempeño de la unidad objeto de estudio y, fundamentalmente con los resultados de su gestión.

El estudio de estas permite aproximarse a las causas directas de las desviaciones en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, así como a las fallas y deficiencias en el manejo eficiente y económico de los recursos y en la calidad e impacto de sus servicios. Es importante que el auditor, en sus papeles de trabajos, registre los resultados del análisis de las variables que intervienen en las áreas críticas examinadas.

Para analizar las desviaciones encontradas se identificarán las variables e indicadores de gestión que maneje la organización auditada o se generarán, en caso necesario, aquellos que permitan completar la auditoría.

Estupiñán Gaitán, Rodrigo, año 2003, define Indicadores de Gestión como...“Una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables. Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos de una institución.

Una auditoría de gestión parte de un contexto general, con el fin de determinar resultados específicos de los diferentes factores que intervienen. Es importante tener en cuenta, que el uso de indicadores en el proceso de estas comienza a perfilarse desde la etapa de planeación, cuando el auditor analiza y entiende el entorno y comportamiento institucional. Otro aspecto a

considerar es que los indicadores varían según la entidad, tipos de análisis que se realizan, de igual manera, la lectura puede hacerse desde cifras estadísticas o gráficas.

### Presentación de Resultados

Los resultados de la auditoría deben ser notificados a la administración del ente, y a las dependencias cuyas funciones estén vinculadas con los resultados de la gestión auditada. Las observaciones y conclusiones del informe deben estar fundamentadas en las evidencias suficientes, convincentes y pertinentes, para que puedan ser utilizadas oportunamente en la toma de decisiones destinadas a erradicar las causas de las desviaciones, promover la eficiencia, la efectividad y la calidad en el desempeño de la unidad objeto de análisis, así como la utilización por parte de la administración, de los indicadores pertinentes para medir su gestión.

En la fase del informe el auditor expresa de forma escrita los resultados derivados de aplicar los procedimientos. En el informe se definen las conclusiones preliminares, que serán discutidas con la Jefa de la Unidad, luego se prepara el respectivo Informe Preliminar de la auditoría. Dicho informe debe incluir lo siguiente:

- El título, destinatario y la fecha del informe de Auditoría de Gestión.
- Identificación del tema (Informe Preliminar).
- Base jurídica en la cual se sustentará el trabajo.
- Una descripción de los objetivos y alcance de la auditoría, incluyendo cualquier limitación sobre estos.

- Descripción de los hallazgos y de los resultados que forman la base de la opinión del auditor.
- Expresión de la conclusión del auditor relacionada con los criterios sobre los cuales se basa.
- Descripción de las recomendaciones a la entidad auditada.

#### Seguimiento de la Acción Correctiva:

Luego de presentar el Informe Definitivo de Gestión se efectuará el seguimiento, para verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas contenidas en las conclusiones y recomendaciones formuladas, así como también, fomentar la aplicación de incentivos o sanciones según sea el caso.

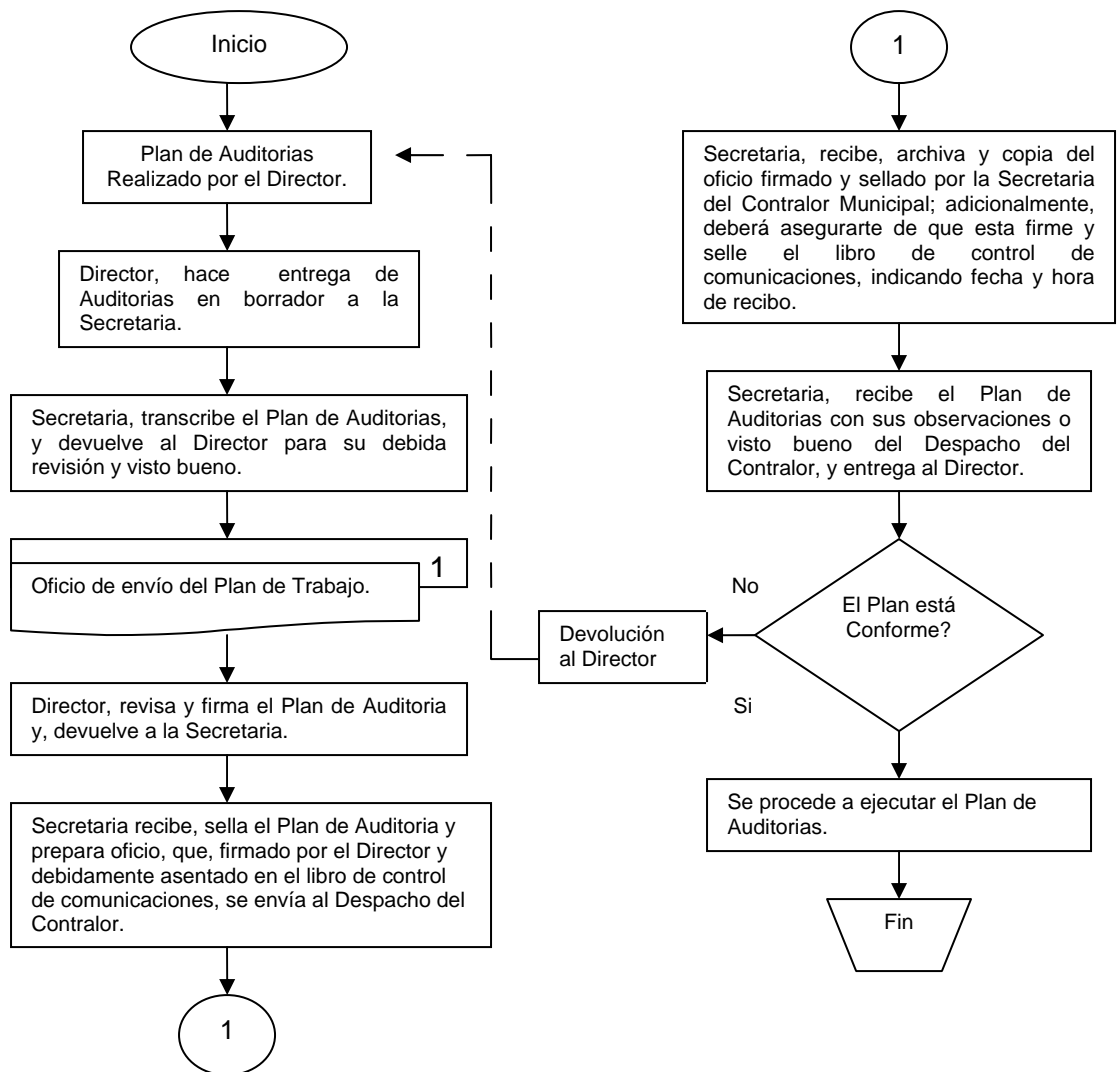
## **2.4 APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITARÍA DE GESTIÓN A LAS ACTUACIONES FISCALES REALIZADAS POR LA UNIDAD.**

Una vez descritos los procedimientos de Auditoría de Gestión que se deben tomar en consideración en las actuaciones fiscales realizadas por la Unidad de Evaluación de Gestión de la Contraloría Municipal de Maturín, se verificó si la Unidad lleva a cabo las mismas de acuerdo con lo establecido.

La Unidad de Evaluación de Gestión, dentro de su programación trimestral formulará el Plan de trabajo que comprenderá las Auditorías a ejecutar por dicha dependencia sobre la administración centralizada municipal o sobre los institutos autónomos, sociedades y demás personas naturales o jurídicas de su competencia el cual se presentará a la

consideración del ciudadano Contralor Municipal para su aprobación. Los funcionarios adscritos a esta Unidad practicarán las auditorías de acuerdo al plan **(Modelo Anexo N° 1)** aprobado por el Contralor Municipal; salvo en los casos de las auditorías no programadas, las cuales también deberán ser autorizadas por la máxima autoridad del Ente Contralor. **(Flujograma N° 1)**

## Flujograma N° 1. Procedimiento para la Formulación, Presentación y Aprobación del Plan de Auditoría





La Unidad desarrollo durante el segundo Semestre de 2005, la cantidad de Seis (6) Actuaciones Fiscales a diversas Dependencias de la Administración Activa, con la finalidad de ejercer el control de gestión externo, tal y como lo establece el artículo 42 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República de Venezuela y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

A continuación se presenta un Cuadro resumen de las Actuaciones Fiscales realizadas por la Unidad de Evaluación de Gestión, cabe destacar que para verificar la correcta aplicación de los procedimientos de Auditoría de Gestión se tomo como Modelo de forma aleatoria la Actuación realizada al Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín (IMDERMA), con la cual se pudo medir qué tan eficaz se desarrolla la gestión de la Administración Activa:

Cuadro N° 2

Fecha	Dirección Auditada	Objetivos y Alcances
03/06/2005 09/06/2005	Departamento de Compras de la Alcaldía de Maturín.	Evaluar y verificar los Controles Internos aplicados a los procesos de adquisición de bienes, materiales y suministros durante el ejercicio fiscal 2005.
21/06/2005 23/06/2005	Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía.	Revisión de los expedientes del personal administrativo, de una muestra de 47,05% del total de 85 ingresos, así como, la presentación de la Declaración Jurada de Patrimonio, durante el primer semestre de 2005.
28/07/2005 11/08/2005	Departamento de Espectáculos Públicos.	Evaluar y verificar los controles internos aplicados en los procesos de recaudación y liquidación del Impuesto Sobre Espectáculos Públicos, durante el primer cuatrimestre de 2005.
28/08/2005 08/09/2005	Dirección de Recursos Humanos de la Policía Municipal de Maturín.	Revisión de 183 expedientes del personal directivo, administrativo, policial y obrero del instituto, con el propósito de verificar el cumplimiento de la normativa legal, en relación con la capacitación y adiestramiento, durante el primer semestre de 2005
12/09/2005 21/09/2005	Instituto Municipal de la Vivienda de Maturín (IMVIMAT).	Evaluar el sistema de control interno, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, durante el primer semestre de 2005.
30/11/2005 12/12/2005	Instituto Municipal del Deporte y Recreación (IMDERMA)	Evaluar el sistema de control interno y, la existencia de instrumentos metodológicos, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, durante el ejercicio fiscal 2004 y primer semestre del año 2005.

Una vez determinada la Actuación Fiscal objeto de análisis, se procedió a confirmar la aplicación de los procedimientos de Auditoría de Gestión. Luego que el Plan de Auditoría presentado por la Jefa de la Unidad de Evaluación de Gestión allá sido aprobado por el Ciudadano Contralor Municipal, se firma y sellan los credenciales que contienen los nombres de los Auditores que llevarán a cabo la Auditoría y se procede a dar cumplimiento a lo establecido en el Plan de la Auditoría.

En primer lugar se verificó El Plan de Auditoría utilizado en la actuación fiscal, realizada al Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín (IMDERMA), el cual debe contener, el periodo que comprende el Plan, nombre del Ente a auditar, objetivos generales o específicos, alcance, tiempo estimado para su realización, las bases legales aplicadas en dicha actuación y los procedimientos para desarrollar la auditoría.

En el desarrollo de la Auditoría y con el credencial que acredita a los funcionarios adscritos a la Unidad de Evaluación de Gestión como representantes de la Contraloría Municipal de Maturín, estos deben presentarlo ante la máxima autoridad del Ente a auditar, todo esto en la entrevista previa para la instalación de la Comisión de Auditores.

En caso que la máxima autoridad no se pueda contactar al momento de la visita se levantara un Acta, de acuerdo con lo establecido en el artículo 104 de la Ley Orgánica del Poder Publico Municipal, en concordancia con el Artículo 57 de la Ordenanza Sobre la Contraloría Municipal de Maturín, en la misma los auditores y en presencia de los representantes del Instituto, dejaran por sentado las causas que condujeron a la realización de la misma. Pero si por el contrario todo se desarrolla normalmente los Auditores procederán a aplicar el Cuestionario de Control Interno, el cual es una

herramienta que permite tener una visión de cómo el Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín (IMDERMA), cumple con los objetivos y metas establecidos en cuanto a los instrumentos metodológicos donde tengan enmarcadas las atribuciones de sus empleados, y los procedimientos de control interno para el manejo tanto de las Ordenes de Pago como para las Ordenes de Compras así como, los planes y programas a desarrollar por este en un período específico.

Una vez aplicado el cuestionario los Auditores, solicitan a los representantes de la Dependencia toda la información pertinente para el desarrollo de la Auditoría en cuanto a los controles internos aplicados por la Dirección de Administración del Instituto para la elaboración de Ordenes de pago durante el ejercicio fiscal evaluado, la comisión contabilizo la cantidad de Doscientas Treinta y Cinco (235) Ordenes de pago, de las cuales Ochenta y Dos (82) corresponden al periodo Agosto-Diciembre 2004 revisadas en su totalidad, y Ciento Cincuenta y Tres (153) del año 2005, de las cuales se revisaron el Quince por ciento (15%) del universos de ellas, **(Informe Preliminar Anexo N° 2).**

De igual forma se verificó el sistema aplicado a los ordenes de compra en cuanto a la adquisición de Bienes y Servicios requeridos por el Instituto, en lo que se refiere al sistema de archivo que utiliza para resguardar los soportes de las compras, a la planificación presupuestaria para la adquisición de los bienes, a la distribución de las compras de acuerdo con lo establecido, es decir, de las operaciones normales del Instituto que estén vinculadas con la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa; en virtud de los resultados obtenidos y de la información recopilada, los Auditores formularan sus observaciones y recomendaciones derivadas de la actuación, la misma deben ir soportadas en los papales de trabajo. Para esto los Auditores

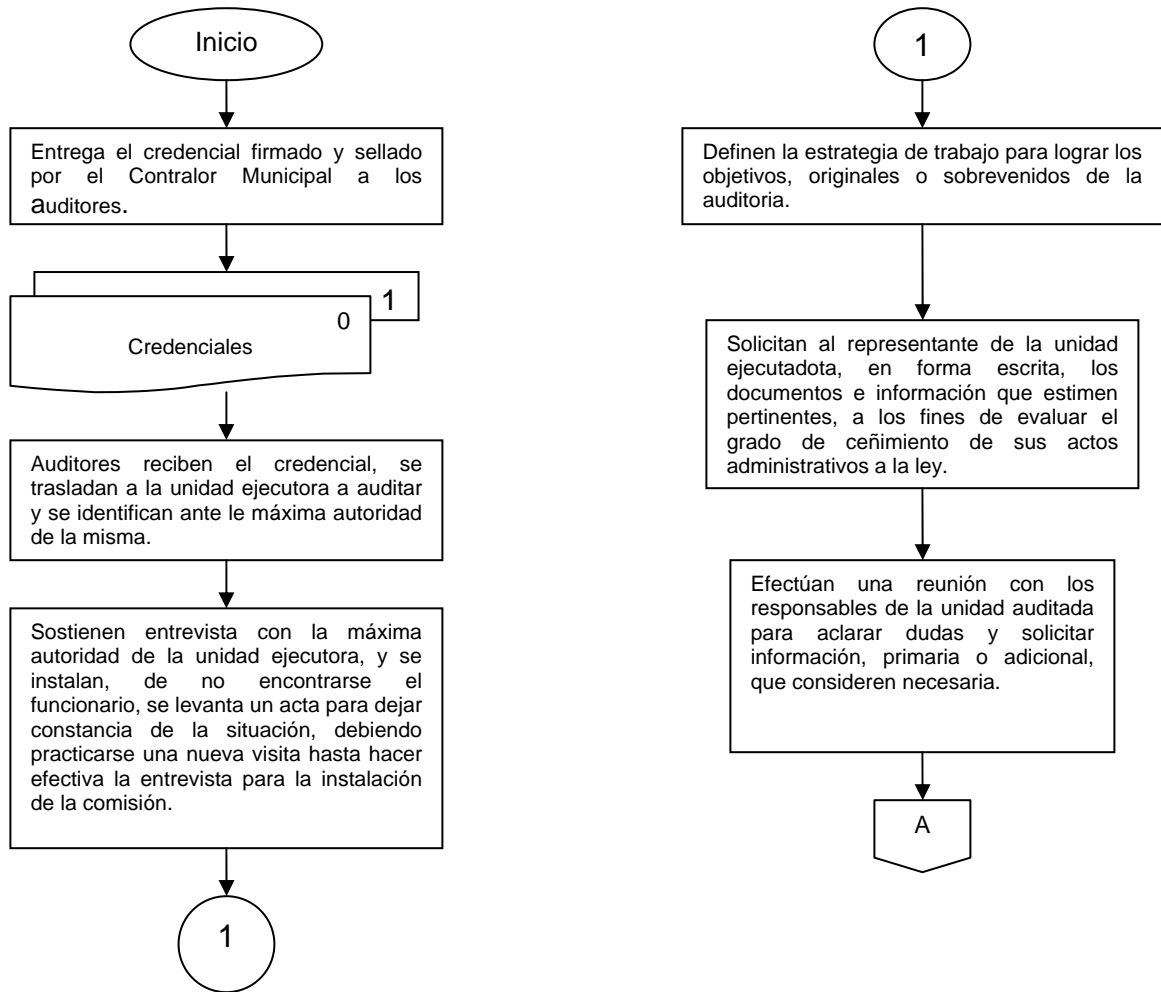
utilizan un formato manual donde llevan sus anotaciones en lo que se refiere a los Recaudos Solicitados al Ente, la respuesta por parte del mismo, y las observaciones pertinentes.

Dentro de la práctica de la Auditoría los funcionarios deben centrar su atención en lo que se refiere si el (IMDERMA) cuenta con Indicadores de Gestión previamente establecidos, que le permitan medir el resultado de sus operaciones en términos de eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto.

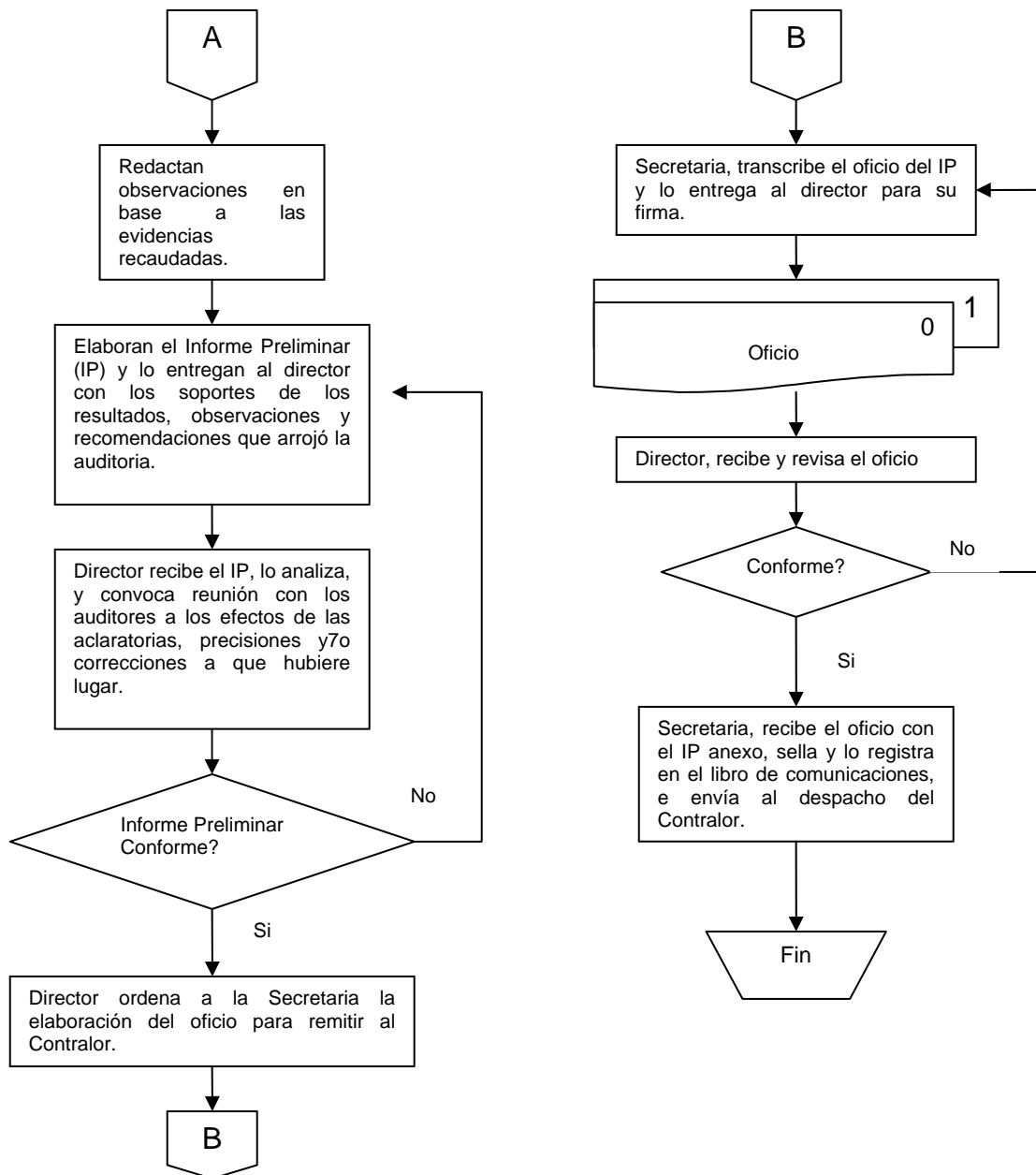
En tal sentido, se pudo constatar, que el mencionado Instituto no cuenta con Índices de Gestión, esto debido a que el personal no posee la capacitación adecuada ni el adiestramiento necesario que les permita diseñar sus indicadores. Cabe destacar que la Unidad de Evaluación de Gestión realizó la Actuación sin la aplicación de indicadores de gestión, esto debido a que la Unidad no tiene indicadores predeterminados para sus actuaciones.

Para efectos de esta investigación se hizo necesaria la formulación de Indicadores de Gestión, con la finalidad de medir las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados por este Instituto para dar cumplimiento a sus funciones, tomando en consideración que se debe medir, determinar la información necesaria para poder controlar o evaluar la actividad, seleccionar los indicadores adecuados en función de la información suministrada en base a lo que se quiere evaluar y, una vez recopilado los datos requeridos, operar el sistema de indicadores para evaluar los resultados. **(Flujograma N° 2).**

## Flujograma N° 2. Procedimiento para la Práctica de Auditorías



## Flujograma N° 2. Procedimiento para la Práctica de Auditorías



En tal sentido, para que las Entidades puedan realizar el control, evaluación y seguimiento a la gestión institucional, es necesario que las mismas cuenten con un sistema de indicadores de gestión, el cual permite mantener el control sobre los principales procesos que se realizan en la organización.

Los indicadores apoyan a la administración en la identificación anticipada de síntomas o problemas en las actividades para corregirlos de forma oportuna. Para todas las organizaciones públicas resulta de gran importancia contar con un plan sistematizado para hacer mediciones de su gestión, de tal forma que puedan establecerse elementos o instancias de control en cuanto al avance y cumplimiento de lo establecido.

Es importante señalar que los mismos se ajustan según los cambios que ocurran en los planes estratégicos o normativos de la organización, son de orden cualitativo o cuantitativo ya que un buen indicador debe ser confiable, medible, oportuno, coherente, consistente, neutral concreto y objetivo.

El Indicador de Eficiencia, se refiere a la relación de entradas y de salidas. Son los insumos que producen los resultados, es decir, los recursos empleados, entendiéndose estos como; recursos humanos, financieros técnicos, tiempo y cumplimiento de las actividades.

**Indicador de Eficiencia:** 
$$\frac{\text{Nro de Ordenes de Pago del Período}}{\text{Nro de Ordenes de Pago Revisadas}}$$

Diseñado por el Investigador



$$\text{Indicador de Eficiencia: } \frac{\text{Presupuesto}}{\text{Nro de Productos y Servicios}}$$

Diseñado por el Investigador

El Indicador para medir la Eficacia, relaciona el resultado obtenido frente al cumplimiento de los programas, planes, metas o actividades establecidos.

$$\text{Indicador de Eficacia: } \frac{\text{Metas Programadas}}{\text{Metas Ejecutadas}}$$

Diseñado por el Investigador

Indicador para medir la Economía, correlaciona el uso racional de los recursos utilizados frente a la maximización de los resultados obtenidos.

$$\text{Indicador de Economía: } \frac{\text{Utilidades o Pérdidas}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

Diseñado por el Investigador

Indicador para Medir la Calidad: permite medir el grado de satisfacción del usuario interno y externo, por los productos o servicios recibidos.

Indicador para Medir el Impacto, se refiere al propósito final, una vez llevado a cabo los planes, programas, políticas o proyectos.

A continuación se presenta un Cuadro Resumen donde se especificaran los indicadores de gestión en cuanto a la Eficiencia, Eficacia y Economía o también conocida como las tres E. En lo que se refiere a los Indicadores de Calidad e Impacto, estos van directamente relacionados con el cumplimiento de los Indicadores anteriormente señalados, en cuanto al cumplimiento de los planes, programas y objetivos establecidos por el Ente auditado, lo que repercute en el impacto que estos producen en la prestación oportuna del servicio, los cuales deben ser utilizados para la adecuada práctica de la Auditoría de Gestión:

Cuadro Nº 3: Formulación de Indicadores de Gestión

Dirección Auditada	Objetivo de la Auditoria	Tipo de Indicador de Gestión	Indicadores	¿Que Busca Medir?
Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín (IMDERMA).	Evaluar el Sistema de Control Interno y, la existencia de instrumentos metodológicos, en el marco de la Normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República durante el primer semestre de 2005.	Indicador para Medir la Eficiencia  Indicador para Medir la Eficacia  Indicador para Medir la Economía.	<b>Nro de Ordenes de Pago del periodo / Nro de Ordenes de Pago revisadas.</b>  <b>Presupuesto / N° de Productos o Servicios.</b>  <b>Metas Programadas/ Metas Ejecutadas.</b>  <b>Utilidades o Perdidas / Recursos Utilizados</b>	Expresa la proporción de Ordenes de Pago del Periodo frente a las ordenes de pago revisadas.  Expresa la proporción del presupuesto ejecutado por cada producto o servicio.  Expresa la relación de metas cumplidas frente a las programadas.  Expresa la economía en la asignación de los recursos.

Una vez aplicados los indicadores de gestión al Instituto Municipal de Deporte y Recreación se pudo determinar lo siguientes:

1. Al momento de medir el Indicador de Eficiencia se observó que el mismo no se aplica, debido a que la comisión no cumplió con lo establecido en el alcance de esta actuación, motivado a las diversas limitaciones que presentaron para el desarrollo de la misma, en cuanto al espacio físico, al desorden administrativo de la Dirección para la localización oportuna de la información, factores determinantes en el desempeño de la auditoría, ya que para los auditores no fue posible verificar el cumplimiento de las actividades del Instituto en lo que se refiere a la totalidad de las ordenes de pago y de compras emitidas por la Dirección de Administración del Instituto; las mismas fueron Doscientas Treinta y Cinco (235), de las cuales se contabilizaron Ochenta y Dos (82) correspondiente al período Agosto- Diciembre del año 2004, y Ciento Cincuenta y Tres (153) del año 2005.
2. En el mismo orden de ideas en cuanto a la formulación de Indicadores de Gestión a la actuación practicada al IMDERMA, se pudo verificar que para medir la eficacia se analizó el sistema de control interno del Instituto, en lo que se refiere a la utilización de instrumentos metodológicos como los son; el Manual de Normas y procedimientos, el Plan Estratégico donde se enmarquen los objetivos, los reto, limitaciones y oportunidades del Instituto, y poder de esta forma medir el cumplimiento de las metas trazadas. En tal sentido, y en base a la información recopilada se puede decir, que el Ente auditado no cuenta con los planes anteriormente mencionados, lo que permite concluir que el Indicador de Eficacia, no se aplica en el citado Instituto, representado una limitante para el desarrollo de la gestión administrativa del Ente. Así

mismo, se pudo constatar que no existe un sistema de archivo que permita resguardar la información de cualquier siniestro, que contenga los soportes físicos de las operaciones ejecutas por el ente.

3. Para medir el Indicador de Economía, se tomo como referencia la asignación de recursos mensuales para gastos de funcionamiento del **IMDERMA (Cuadro C, Informe Preliminar Anexo N° 2)**, en la revisión de la información suministrada por los representantes del Ente, se pudo verificar que la entrega de los mismos se efectúa con relativo retardo, situación que influye en el buen funcionamiento del Instituto y por ende en el desarrollo de sus actividades. De igual forma, se pudo constatar que el Instituto carece de un sistema de presupuesto adecuado que permita conciliar los saldos de las diversas partidas que maneja el Ente, por lo que en general se puede decir, que el indicador para medir la economía no aplica, por cuanto el Instituto no maneja sus recursos de forma oportuna, ni mantiene una adecuada administración de los mismos.
4. En cuanto a los indicadores de Calidad e Impacto, se pudo determinar que una vez verificados que los índices de eficacia, eficiencia y economía no son aplicados, estos no pudieron ser medidos.

En términos generales se puede sintetizar que Instituto Municipal de Deporte y Recreación no cumple con ninguno de los parámetros de los indicadores, por cuanto el mismo incurrió en fallas y debilidades, entre las cuales se pueden mencionar: emisión de ordenes de pago en formatos carentes de los requisitos establecidos para la elaboración de la mismas, cancelación de pagos sin el debido soporte, falta de planificación en las compras, entre otras, factores que inciden negativamente en el cumplimiento de los objetivos del Instituto.

Se considera que una gestión es eficiente cuando se obtiene los objetivos previstos con el menor costo posible. De allí la importancia que amerita la aplicación de indicadores de gestión, por cuanto los mismos constituyen métodos específicos y eficaces de control sobre la gestión desarrollada por las Dependencias del Municipio con lo cual se procura que estos brinden sus servicios de forma oportuna y que satisfagan las necesidades de los usuarios.

Es por ello que la Contraloría General de la República, en miras de los constantes cambios y resultados Administrativos encaminó sus esfuerzos para que los Órganos sujetos a su control, vigilancia y fiscalización, pudieran medir y comparar los logros alcanzados por los Entes del sector público en relación con las metas y objetivos previstos, lo que permitirá promover la aplicación de los correctivos necesarios para aumentar sus niveles de eficiencia, eficacia y economía.

La Contraloría Municipal de Maturín, en su Manual de Normas y Procedimientos, tiene establecido la formulación de Indicadores, la misma fue presentada por la Unidad de Evaluación de Gestión, en la cual los auditores adscritos a la Unidad formularán los Indicadores de Primer Nivel y Resultados, que serán aplicados por la Contraloría, en la práctica de evaluación de gestión; dichos indicadores, deberán ser aprobados por el Jefe o Jefa de la Unidad, el Sub-Contralor y el Contralor Municipal.

Para la formulación de los Indicadores se debe definir el objeto de estudio, el cual requiere precisar el alcance o motivo de la evaluación considerando, la actividad a evaluar, Unidad objeto de evaluación, lapso de tiempo para la práctica de la evaluación, revisión de planes, programas, manuales y proceso medular, se deben establecer los criterios de evaluación

de eficiencia, economía, eficacia o impacto, acorde con el objeto de estudio, determinación de la metodología y formular los elementos necesarios, para la obtención de Indicadores de Primer Nivel o variables.

**Procedimientos de la Formulación de Indicadores de Gestión de Primer Nivel y de Resultados para la Unidad de Evaluación de Gestión:**

- 1) En el inicio de las Auditorías los auditores definen el objeto de estudio, precisando el alcance de la misma.
- 2) Se revisan los planes, programas, manuales y procesos medulares de la organización objeto de estudio.
- 3) En función de los resultados obtenidos se establecen los criterios de evaluación de eficiencia, eficacia, economía e impacto y, se determina la metodología a aplicar.
- 4) En base a esto se formularan elementos de acuerdo a la estructura organizacional, para obtener los Indicadores de Primer Nivel.
- 5) Una vez obtenidos los Indicadores de gestión por parte de los auditores, estos son remitidos a la Jefa de la Unidad para la aprobación o no de los mismos. Si no son aprobados, la Jefa debe remitirlos a los auditores para su corrección.
- 6) Si por el contrario los Indicadores son aprobados, la Jefa de la Unidad gira instrucciones a la Secretaria para que elabore el oficio de envío a la Sub-contraloría, esto debido a que la Unidad esta bajo Dependencia inmediata de la Sub-contraloría.

Como ultima actividad en la realización de la Auditoría de Gestión aplicada Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín

(IMDERMA), los auditores deben presentar el Informe Preliminar conformado por las conclusiones y recomendaciones, el cual debe ser presentado ante la Jefa de la Unidad para verificar que todos los elementos sustanciales del informe estén conforme y en base al las especificaciones estipuladas el plan de trabajo.

Una vez ya definidos los componentes del Informe Preliminar, y aprobado por el Jefe (a) de la Unidad es llevado a consideración del Ciudadano Contralor, para su definitiva aprobación o en su defecto realizarle las posibles correcciones a que hubiere lugar. Dicho informe es llevado al Ente auditado el cual tendrá Diez (10) días hábiles para realizar su descargo, todo esto en virtud con lo establecido en la Ley Orgánica del Sector Público.

El Ente auditado podrá pedir una prórroga de Cinco (5) días hábiles una vez vencidos los 10 días respectivos, para efectuar sus descargos. Si el Ente no realiza ningún pronunciamiento, se redactará un Oficio en el cual el Informe Preliminar pasa hacer definitivo y de acatamiento obligatorio, pero si por el contrario el Ente manifiesta algún alegato a las conclusiones y recomendaciones, este será analizado y verificado por la Jefe (a) de la Unidad para luego ser definitivo y de acatamiento obligatorio, tal y como lo establece el artículo 48 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.



## **FASE III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1 CONCLUSIONES**

Una vez estudiados los procesos para la realización de Auditorías de Gestión llevados a cabo en las actuaciones fiscales realizadas por la Unidad de Evaluación de Gestión de la Contraloría Municipal de Maturín, se pudo concluir lo siguiente:

A pesar de contar con funcionarios capacitados, estos son tardíos al momento de cumplir con los lapsos de las auditorías, aunado a esto, la unidad carece de personal, lo cual es un factor delimitante al momento de cumplir con los objetivos y planes trazados.

Es necesario que la Unidad cree una cultura orientadora, con la finalidad de divulgar información que reflejen las técnicas y procedimientos de cómo opera la institución en el campo de la evaluación y Auditoría de Gestión.

La Unidad no tiene establecido ni diseñados cuales serán los indicadores de gestión, que deban aplicar de conformidad con lo preceptuado en el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, debido a que la Unidad de Evaluación de Gestión data de reciente creación dentro de la Contraloría Municipal de Maturín.

La Unidad de Evaluación de Gestión debe impulsar el uso de Indicadores de Gestión en las Unidades de la Administración Activa, para

que se logren los objetivos y metas de la organización, eficiente y eficazmente.

La Unidad de Evaluación de Gestión cuenta con un sistema de Control Interno fortalecido, debido a que la misma se apoya de instrumentos metodológicos idóneos para verificar el cumplimiento de sus metas, como lo son; el plan estratégico, manuales de normas y procedimientos, planes de trabajo y planes operativos.

Para un mejor desempeño de sus funciones la Unidad requiere de equipamiento informático más actualizados para que la gestión sea eficaz y oportuna.

### **3.2 RECOMENDACIONES**

Mantener el Sistema de Control Interno en constantes revisiones con el fin de adecuarlo a las necesidades de la Unidad para que esta manera se pueda evaluar y controlar la gestión.

Se deben respetar los lapsos de las Auditorías para que así el Ente auditado tenga conocimiento oportuno de sus debilidades y fortalezas para así tomar las acciones correctivas según sea el caso, es importante que la Unidad tenga delimitado el alcance de la Auditoría, así mismo los funcionarios encargados de ejecutarlas. Es necesario que la Unidad amplíe su personal para que lleve a cabo sus actividades planificadas eficientemente.

La Unidad de Evaluación de Gestión, debe diseñar e implemente sus Indicadores de Gestión para se puedan realizar las Auditorías de Gestión de

acuerdo con lo que establece el procedimiento de la misma y en base a las directrices dictadas por la Contraloría General de la República.

Tanto los funcionarios de la Contraloría Municipal de Maturín y en particular los representantes de la Unidad de Evaluación de Gestión, se adiestren lo que se refiere al desarrollo de la Auditorías de Gestión como herramienta que contribuye al logro de los objetivos.

Los representantes de la Administración Activa deben abocarse en lo referente a la elaboración de instrumentos metodológicos e indicadores de gestión que presenten información razonable y confiable para la toma de decisiones y para mantener un control eficaz de la gestión.

La incorporación de computadoras con sistemas actualizados, para que se procese y obtenga información acorde con los requerimientos que se ameriten en un momento determinado.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Auditoría:** instrumento mediante el cual se realiza el examen objetivo, sistemático, estructurado, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado en un sector, una organización o una actividad, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas de conformidad con los objetivos establecidos y las disposiciones legales. (Metodología para la Auditoria de Gestión. Junio 2002)

**Auditoría de Gestión:** es un instrumento metodológico con el cual se practica el examen objetivo y sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior y documentado de la gestión de un sector gubernamental, para determinar el cumplimiento de su misión, de sus objetivos y metas, y de la eficiencia, eficacia, calidad, economía e impacto de su desempeño. (Ídem, Pág. 25, junio 2002)

**Auditoría de Gestión Global:** comprende el examen o análisis de la totalidad de la gestión de una entidad. (Ídem, Pág. 25, junio 2002)

**Auditoría de Gestión Parcial:** esta referida a programas, proyectos, o actividades que puedan estar ubicados en una organización en particular o según la afinidad de sus propósitos y actividades. (Ídem, Pág. 25, junio 2002)

**Acta de Requerimiento:** Es el documento donde el Auditor, registra toda la información proporcionada por el Ente auditado. (Ídem, Pág. 25, junio 2002)

**Acta de Recepción:** Acta a través de la cual se hace constar la recepción de documentos exigidos en el curso de una fiscalización. (Ídem, Pág. 25, junio 2002)

**Control:** actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas. (Ibidem, Pág. 27, junio 2002)

**Control Gestión:** es un sistema alimentado por información (insumos), la cual se evalúa en función de unos estándares (proceso) y genera una nueva información con valor agregado (productos), para la toma de decisiones respecto a la actividad que se controla (efectos), a fin de optimizar el desempeño de la organización. (Ibidem, Pág. 27, junio 2002)

**Control Interno:** es un conjunto de actividades puestas en práctica en una empresa para que, sustentadas en métodos sistemáticos, se logren alcanzar los objetivos, salvaguardar sus activos, lograr que se cumplan las políticas establecidas por la empresa, etc. (Brito, José año 1999)

**Cualitativo:** que denota calidad (cada una de las características que distinguen a las personas o cosas). (Curso de Auditoria de Gestión 2006)

**Cuantitativo:** perteneciente o relativo a la cantidad (propiedad de número y medida). (Ídem, Pág. 45, 2006)

**Criterio:** es la norma o parámetro con el cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad fiscalizada esta tratando de lograr o las normas relacionadas con su logro. (Ídem, Pág. 45, 2006)

**Economía:** correlaciona el uso racional de los recursos utilizados, frente a la maximización de los recursos obtenidos. (Gaitan, Estupiñán Rodrigo y Gaitan Estupiñán, Orlando 2005)

**Eficiencia:** se refiere a la relación de entradas y de salidas. Son los insumos que producen los resultados, es decir, los recursos empleados. (Ídem, Pág. 158, 2005)

**Eficacia:** mide el grado en el cual se alcanzan las metas y los objetivos. La eficacia relaciona el resultado obtenido frente al cumplimiento de los programas, planes, metas o actividades establecidas; en términos de cantidad, calidad y oportunidad. (Ídem, Pág. 158, 2005)

**Evidencias:** aprovechamiento máximo de los recursos y de la capacidad instalada. Relación insumo producto. (Ídem, Pág. 158, 2005)

**Gestión:** las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización dirigida a la producción de bienes o servicios para satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados. (Íbidem, Pág. 164, 2005)

**Indicador:** es la relación cuantitativa o cualitativa, que permite observar la situación y tendencia de cambio, generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetos y metas previstas y los impactos esperados. (Íbidem, Pág. 165, 2005)

**Indicador de Gestión:** son los que se establecen con la finalidad de cuantificar la eficiencia, eficacia y efectividad con la cual opera el sistema, a la vez que pueden formarse a partir de parámetros físicos, cronológicos y

económicos. Así mismo, según la naturaleza del objeto a medir, podemos distinguir entre indicadores de resultado, de proceso y de estructura. (Auditoría de Gestión, 2006)

**Índice:** es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados). (Ídem, Pág. 10, 2006)

**Informe:** constituye el producto en el cual se presenta el resultado del examen realizado. (Ídem, Pág. 10, 2006)

**Impacto:** nivel de repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental de los productos o servicios prestados. (Ídem, Pág. 10, 2006)

**Plan de Trabajo:** contiene la evaluación de los riesgos de la auditoría, así como los objetivos y alcance del examen que se realiza a las áreas críticas. (Ibidem, Pág.12, 2006)

## BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General de la República, **Metodología para la Auditoría de Gestión**. Junio 1999.
- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**
- Estanga Douglas, **Manual de Políticas, Normas y Procedimientos para la Contraloría Municipal**. Junio 2005
- Gaitan, Estupiñán Rodrigo  
Gaitan Estupiñán, Orlando 2005, **Análisis Financieros y de Gestión**
- Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría de Estado (COFAE), **Curso de Auditoría de Gestión** 2006
- **Ley Orgánica de la Administración Pública.**
- **Ley Orgánica del Poder Público Municipal.**
- **Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal**, Gaceta Oficial N° 37.347 de fecha 17 de Diciembre de 2.001.
- **Ordenanza sobre Auditores Fiscales.**
- **Ordenanza Sobre la Creación del Instituto Autónomo del Deporte y Recreación del Municipio Maturín.**
- **Ordenanza Municipal**, Gaceta Municipal N° Extraordinario del 25 de septiembre de 1979.
- Publicación 21 **“Instrucciones y Modelos para la Contabilidad Fiscal de los Municipios de la República”**.



- ***Normas Generales de Control Interno.***
- ***Resoluciones.***
- **[www.cgr.gov.ve](http://www.cgr.gov.ve)**

# **ANEXOS**

# **Anexo 1**

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
ESTADO – MONAGAS



MUNICIPIO – MATURÍN  
CONTRALORIA MUNICIPAL

## **PLAN DE AUDITORIA**

**ENTE: INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE  
MATURÍN (IMDERMA)**

### **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el sistema de control interno y, la existencia de instrumentos metodológicos, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, durante el ejercicio fiscal 2004 y primer semestre del año 2005.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Examinar el Sistema de Control Interno en las actividades propias del Instituto.
  
- Constatar la existencia de instrumentos metodológicos tales como: Manuales de Normas y Procedimientos, Plan Estratégico y Programación de Actividades.

- Evaluar el Sistema de Archivo utilizado por el Instituto para respaldar las Órdenes de Compras, y si las mismas están dentro de la planificación presupuestaria del período 2004 - 2005.

- Verificar el procedimiento empleado por el IMDERMA para la asignación de la práctica de las auditorías fiscales.

**ALCANCE:**

Ejercicio Fiscal 2004 y Primer Semestre del año 2005.

*MARCO LEGAL:*

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal.
- Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Ordenanza sobre Auditores Fiscales.
- Resoluciones.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Ordenanza Sobre la Creación del Instituto Autónomo del Deporte y Recreación del Municipio Maturín.
- Publicación 21 “Instrucciones y Modelos para la Contabilidad Fiscal de los Municipios de la República”. Interno.
- Normas Generales de Control Interno.

**PROCEDIMIENTOS**

- Sostener entrevista con el ciudadano Director, con el fin de concretar la instalación de la comisión.

- Efectuar la aplicación de cuestionarios de control interno.
  
- Solicitar al organismo, toda la documentación necesaria para iniciar el trabajo encomendado.
  
- Verificar que todas las transacciones realizadas por el Instituto están debidamente respaldadas.
  
- Requerir los instrumentos metodológicos referentes a los planes del IMDERMA.

# **Anexo 2**

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
ESTADO – MONAGAS



MUNICIPIO – MATURIN  
CONTRALORIA MUNICIPAL

## **Informe Preliminar**

Cumpliendo con la programación de actividades de la Unidad de Evaluación de Gestión, prevista para el 4º trimestre del año 2005 y siguiendo instrucciones del Ciudadano Contralor Municipal contenida en credencial CM–U.E.G–Nº006–2005 de fecha veintinueve (29) de Noviembre del año 2005, se procedió a efectuar una actuación fiscal en el Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín (IMDERMA).

### **Breve Reseña del Ente evaluado.**

La Fundación Juana Ramírez La Avanzadora, fue creada el 5 de Marzo del año 1.998, siendo reglamentada por el Concejo Municipal según Ordenanza publicada en Gaceta Municipal extraordinaria Nº 68; iniciando sus operaciones del 1º de Mayo del año 2004.

La Fundación Juana Ramírez La Avanzadora, es un instituto Autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio distinto e independiente del fisco Municipal; adscrito a la Alcaldía del Municipio Maturín, que tendrá por objeto principal la atención, ayuda, protección socio-política, asistencia medico legal, capacitación educativa, recreacional,



cultural, científica y orientación especializada en la jurisdicción del Municipio Maturín.

## **Objetivo y Alcance.**

La actuación fiscal se orientó a evaluar el sistema de control interno, verificar la existencia de los instrumentos metodológicos en el marco de las Normas Básicas dictadas por la Contraloría General de la República, durante el ejercicio fiscal 2004 y primer semestre del año 2005.

## **Limitaciones.**

Durante el desarrollo de la actuación fiscal, se originaron una serie de limitaciones que dificultaron la plena y efectiva ejecución de las labores encomendadas; a saber:

➤ El espacio físico asignado a la comisión, no fue el más adecuado. Todo ello, en vista de lo reducido del área donde funciona el instituto.

➤ La implementación por parte de la Institución Municipal, del horario navideño (de 8:00 am a 3:00 pm). Visto que durante el horario normal el rendimiento de la labor asignada hubiese sido mucho más efectiva y productiva.

➤ En las instalaciones del Ente evaluado, no existe una fotocopiadora que facilite la obtención de los soportes de las observaciones, de forma expedita y oportuna.

➤ No fue posible localizar la información completa de las actuaciones del organismo, correspondiente al año 2004, debido al desorden en el manejo de la información.

## **Métodos, Procedimientos y Técnicas.**

Para cumplir los objetivos trazados en el programa de trabajo, se aplicaron Normas de Auditorías de Aceptación General, tales como:

- Efectuar entrevista con el presidente de la institución sujeta a la actuación fiscal, con la finalidad de instalar la comisión.
- Aplicación del cuestionario de control interno.
- Requerir a la Dirección o Unidad ejecutora toda la documentación necesaria para dar inicio al trabajo asignado.

## **Observaciones Derivadas de la Actuación.**

### **Observación General.**

Se pudo comprobar en la evaluación practicada al Ente objeto de esta actuación fiscal, que el sistema de control interno llevado a cabo por la Dirección de Administración del Instituto, no es el más adecuado, por cuanto se encontraron soportes de gastos que no se corresponden con el pago, así también, se debe mencionar que muchos de ellos carecen de recibos y facturas que justifique tal erogación.

En lo que corresponde a la forma de elaboración y llenado de los diferentes formatos, se determinó que los mismos no son llenados correctamente, quedando en ellos, espacios vacíos o en blanco y con enmendaduras.

### **Revisión de las Órdenes de Pagos.**

En revisión a las órdenes de pagos del período evaluado, se contabilizó por parte de ésta comisión, la cantidad de Doscientas Treinta y Cinco (235) órdenes de pagos, de las cuales Ochenta y Dos (82) corresponden al período Agosto – Diciembre del año 2004 que fueron revisadas en su totalidad, y Ciento Cincuenta y Tres (153) del año 2005, de las cuales se revisaron un Quince por ciento (15%) del universo de ellas. Una vez culminada la revisión, se determinaron en éstas fallas y omisiones de carácter repetitivos como las que a continuación se enumeran:

- En el examen realizado, se pudo determinar que existen órdenes de pagos que poseen anexas órdenes de compras y facturas, en las cuales no se observa firma, ni sello húmedo del proveedor e igualmente firma ni sello húmedo que den fe como constancia de haber sido recibido los bienes por parte de la institución.

- Se evidenció, que en fecha 30/07/2004, se ordenó la cancelación de las quincenas de personal empleado fijo correspondientes a los meses de Mayo, Junio y Julio del año 2004 por un monto de Cuatro Millones Quinientos Mil bolívares exactos, (Bs. 4.000.000,00), y pagadas con cheque N° 14000051, del Banco Mi Casa E.A.P., las cuales se procesaron sin la respectivas órdenes de pagos, según oficio emitido por la Directora de Administración, de ese entonces Lcda. Miralis Romero.

- Del universo de órdenes revisadas, se observó discrepancia en cuanto al nombre que presentan el voucher, la orden de pago y la factura que justifican el gasto, tal como se muestra en el cuadro A.

**Cuadro A**

BENEFICIARIO	Nº DE ORDEN	MONTO EN Bs.	OBSERVACIÓN
UBAC S. LEONARDO	0002/2004	100.000,00	No corresponde el nombre de la orden de pago con orden de compras
K TAKLYSMO	0036/2004	120.000,00	El voucher esta a nombre de Julio Ascanio y no corresponde con la O.P. ni con la factura.
	103/2005	30.000,00	La O.P. no presenta nombre del beneficiario en el lugar correspondiente, y no corresponde el nombre de la misma y del voucher con la factura.
Cruz Sequea	0013/2004	90.000,00	No corresponde el nombre de la orden de pago con la factura.

- Las órdenes de pagos N° 085/2004 y 088/2004 a favor de Euclides Martínez y Eugenio Meneses, por un monto de Seiscientos Noventa y Siete Mil Quinientos Cuarenta y Cinco bolívares exactos, (Bs. 697.545,00) y Trescientos Mil Bolívares Exactos (Bs.300.000,00) respectivamente, presentan diferencias en cuanto a la fecha de preparación, la fecha de emisión de la orden de pago y el concepto objeto de la cancelación del gasto, situación ésta que deja ver que se cancela compromiso del presente año con un presupuesto del año anterior.

- Del universo de órdenes de pagos revisadas, se destaca que en muchas de ellas, presentan enmendaduras en el monto a cancelar, la fecha del voucher y la fecha de emisión de la orden de pago, tal como se observa en las órdenes de pagos N° 0007/2004, 006/2005, 007/2005 y 011/2005, a nombre de Jinmy Gómez, Rosnellys Seijas, Hermes Reyes y Dadimir Mota, respectivamente.

- Del total de órdenes revisadas en el período objeto de ésta actuación, se observó que la Dirección de Administración del instituto, emitió órdenes de pagos repetidas para cancelar a diferentes beneficiarios.

### Cuadro B

BENEFICIARIO	Nº DE ORDEN	MONTO EN Bs.	OBSERVACIÓN
ROSNELLYS SEIJAS	071/2004	122.451,00	Poseen el mismo el mismo Nº de orden de pago
MIRALIS ROMERO	071/2004	680.283,00	
MUNDO DEPORTIVO, C.A.	088/2005	14.520.995,00	Poseen el mismo el mismo Nº de orden de pago
INVERSIONES SUCRE, C.A.	088/2005	1.449.999,70	
ROJAS LUIS	103/2005	30.000,00	Poseen el mismo el mismo Nº de orden de pago
ROSAL DENNYS	103/2005	500.000,00	

- Se pudo determinar que existen Dos (02) órdenes de pago identificadas con los números 044/2004 y 093/2005 a nombre de Rosnelly Seijas y Caicos Monagas C.A., respectivamente, las cuales presentan diferencias en cuanto al monto en bolívares a cancelar indicado en las órdenes de pago y el reflejado en el voucher.

- La Dirección de Administración del Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín (IMDERMA), a cargo de la Lcda. Miralis Romero, emitió una orden de pago con tres números de identificación en un solo formato, a favor de Tienda Wrapper C.A., por un monto de Catorce Millones Setecientos Cincuenta y Siete Novecientos Cincuenta bolívares exactos (Bs. 14.757.950,00). Situación ésta que refleja una incongruencia en los procesos administrativos, ya que a este instrumento se le debe asignar un solo numero de identificación.

- En Diciembre de 2004, se emitió la orden de pago Nº 078/2004 a favor de Quiriquire Su Publicidad, C.A., por monto de Un Millón Sesenta y Seis Mil bolívares exactos (Bs. 1.066.000,00), en ella se cancelan las órdenes de compras Nº 0040/2004 con cargo a la partida presupuestaria Nº 403-05-01-

00 y la N° 0042/2004 con cargo a la partida presupuestaria N° 402-03-02-00 se logró determinar que en la mencionada orden de pago, solamente se imputó la partida presupuestaria N° 402-03-02-00.

- Se pudo comprobar que la Dirección de Administración del instituto, no efectuó durante el año 2004 las retenciones de ley, impuesto sobre la renta (I.S.L.R.) y las retenciones a personas jurídicas tales como: Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), impuesto sobre la renta (I.S.L.R.), impuesto sobre la actividad económica de industria y comercio, y ni timbre fiscal en los pagos que aplicare.

### **Revisión de las Órdenes de Compras.**

- Durante el lapso evaluado, se constató que la Dirección de Administración del Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín (IMDERMA), al momento de realizar la compra de materiales, equipos o bienes, no elabora ningún formato de pedido interno o requisición que avale la solicitud por parte de las unidades del Ente.

- Las órdenes de compras identificadas con los N° 0004/2004, 0020/2004, 0021/2004 Y 0022/2004 a nombre de Tienda Wrapper, C.A., carecen de las cotizaciones requeridas, visto que el monto de las compras son superiores a los Tres Millones de Bolívares (Bs. 3.000.000,00) y que las mismas son necesarias para respaldar tal operación.

- Se determinó, que hubo duplicidad en la emisión de las órdenes de compras identificadas con los N° 0075/2005 y 0076/2005, a nombre de Mundo Deportivo, C.A. y Munir Sport, C.A., en fechas 25/04/2005, respectivamente.

- En lo correspondiente al proceso de compras llevado a cabo por la Dirección de Administración de esta institución, se comprobó que no existe una planificación de las mismas, situación esta que se evidencia en adquisiciones realizadas durante períodos cortos y que guardan relación con una misma codificación presupuestaria. Tal como es el caso de las órdenes de compras N° 044/2004, 046/2004, 047/2004, 048/2004 y 049/2004 a favor de Mundo Deportivo, C.A., todas ellas clasificadas por la partida 404 07 02 00.

- Se denota en las órdenes de compras identificadas con los N° 0075/2005 y 0076/2005, a nombre de Mundo Deportivo, C.A. y por un monto de Diez Millones Ciento Noventa Mil Ciento Cuarenta y Nueve bolívares exactos (Bs. 10.190.149,00) y Siete Millones Treinta y Cinco Mil Quinientos Treinta y Un bolívares con Cuarenta y Ocho Céntimos (Bs. 7.035.531,48), que la casa comercial emitió una sola cotización y una sola factura para respaldar las respectivas compras.

- Se observó que la Dirección de Administración, utiliza órdenes de compras para la contratación de servicios (alquiler de equipos, avisos de prensa, transmisiones publicitarias, entre otros), no dándole el correcto uso a estas formas. Tal situación lo reflejan las órdenes de compras identificadas con los números 00019/2005, 00031/2005, 00069/2005 y 0089/2005 a favor de La Prensa, Rafael Mújica y Rodríguez Ervis respectivamente.

- Se evidenció en las órdenes de compras N° 00048/2005, 0059/2005, 0060/2005, 00063/2005, 00064/2005, 0075/2005, 0076/2005, a nombre de Inversiones Sucre, C.A. y Mundo Deportivo, C.A., respectivamente, que en las mismas no se detallan debidamente las características, cantidad y precio

unitario del material que se compra, tal como se especifica en las cotizaciones o facturas anexas.

### **Revisión de Órdenes Anuladas.**

Durante la revisión de la muestra correspondiente al año 2004, se observó que de las órdenes de compras y de las órdenes de pagos anuladas no existen soportes físicos ni exposición de motivos que avale o justifique la anulación de las mismas.

### **Observación Relevante.**

- La asignación de recursos mensuales para gastos de funcionamientos del Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín (IMDERMA), fue establecida para el año 2005, en la cantidad de **Ciento Treinta y Cuatro Millones Doscientos Ochenta y Nueve Mil Trescientos Sesenta y Seis bolívares exactos (Bs. 134.289.366,00)**, luego de la revisión efectuada se pudo determinar que la entrega de éstos recursos se ha venido efectuando con relativo retardo, situación ésta que impide el buen funcionamiento del Ente, tal como se muestra en cuadro C.



### Cuadro C

<b>MES</b>	<b>MONTO ASIGNADO (Bs.)</b>	<b>MONTO RECIBIDO (Bs.)</b>	<b>% RECIBIDO</b>	<b>FECHA DE ENTREGA</b>
Enero	134.289.366,00	40.000.000,00	29,79	18/02/2005
		94.289.366,00	70,21	18/04/2005
Febrero	134.289.366,00	134.289.366,00	100,00	04/05/2005
Marzo	134.289.366,00	134.289.366,00	100,00	01/07/2005
Abril	134.289.366,00	134.289.366,00	100,00	06/10/2005
Mayo	134.289.366,00	134.289.366,00	100,80	18/10/2005
Junio	134.289.366,00	134.289.366,00	100,00	17/11/2005

### **Evaluación del Control Interno**

#### **Base Legal:**

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial N° 37347 de fecha 17 de Diciembre del 2001, contempla en el Título II, Capítulo II, del Control Interno:

**Artículo 35:**

***“El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas”.***

De la evaluación practicada al sistema de Control Interno llevado a cabo por el Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín (IMDERMA), se constataron las siguientes debilidades:

- Se determinó que no existe en la institución, un Manual de Normas y Procedimientos debidamente aprobado por las máximas autoridades jerárquicas, los cuales deben contener las normas e instrucciones que regulan los diferentes pasos y condiciones de las operaciones a ser autorizadas, revisadas y registradas conociéndose por parte de la institución que este se encuentra en proceso de elaboración.
  
- Se comprobó que la unidad ejecutora, no posee un reglamento interno que rija las actividades administrativas y operativas de la institución, de lo cual le fue informado a esta comisión que el referido instrumento está en planes de ser implementado.

- De modo similar, se comprobó que el Instituto no posee una Unidad de control interno que garantice y efectúe la evaluación del sistema de control interno en la administración, así como también, que permita revisar los resultados de los planes, la eficiencia, la calidad y el impacto de la gestión que desarrolla.

- Esta comisión, pudo evidenciar que los funcionarios Domingo Euclides Martínez, C.I. N° 4.714.814 y Manuel López, C.I. N° 11.339.122, Presidente y Administrador de esta institución, son los únicos encargados de la administración, manejo y custodia del fondo de caja chica, no obstante es de señalar que a la fecha de esta actuación fiscal, estos funcionarios aun no han presentado la respectiva caución.

- Al revisar la gestión del Instituto de Deportes en el período Agosto-Diciembre 2004 y 1º trimestre del año 2005, se observó que existe una discrepancia en cuanto a las siglas que presentan los formatos de oficios, ordenes de pagos, ordenes de compras, sellos, entre otros. Según la Ordenanza que regula al ente, las siglas que identifican al instituto son: **IMDERMA** y no **INDERMA** como lo presentan los formatos y sellos mencionados.

- En este mismo orden de ideas, se observó que la Dirección de Administración del IMDERMA, esta desprovista de un sello fechador que se lea "RECIBIDO CONFORME", necesario para ser usado en la recepción de los bienes y materiales comprados y que garantice que la transacción se efectuó debidamente.

- En el desarrollo de la evaluación, se pudo precisar que la Dirección de Administración del Instituto, carece de un adecuado sistema de presupuesto

que permita conciliar de manera periódica los saldos de las diferentes partidas presupuestarias que le son aplicables a él.

- Al revisar el sistema de control interno, se comprobó que no existe una normativa establecida que exprese los requisitos que los proveedores, personas naturales o jurídicas tengan a bien consignar ante el Instituto para conformar el registro de proveedores.

- Las unidades administrativas del Instituto, no poseen un adecuado sistema de archivo que permita resguardar de cualquier siniestro, la información contenida en los soportes físicos de las operaciones que ejecuta el Ente.

- De la revisión practicada al sistema de inventario de la institución, se determinó que el mismo no es llevado en forma codificada y formulada de acuerdo a lo establecido en la Publicación 21.

## **Conclusiones.**

Sobre la base de las observaciones formuladas referidas a la revisión y análisis de las actividades del sistema de control interno, relacionadas con la administración del Instituto Municipal del Deporte y Recreación, durante los años 2004 y primer semestre del 2005, concluimos que este Ente incurrió en fallas y debilidades entre las destacan: emisión de órdenes de pagos en un mismo formato y con diferentes números correlativos de identificación, cancelación de pagos al personal sin la respectivas órdenes de pagos, falta de planificación en las compras, observándose fraccionamiento de ellas, los soportes de los gastos presentaron enmendaduras, entre otras, hechos que inciden negativamente en el desarrollo de los procesos administrativos involucrados e impiden que los mismos se ejecuten cumpliendo con los principios de eficacia, eficiencia, celeridad y economicidad de la gestión del referido ente.

## **Recomendaciones.**

Con fundamento a lo expuesto de las deficiencias y observaciones del sistema de control interno plasmadas en el cuerpo de este informe, y pretendiendo que los funcionarios que tienen a cargo la gerencia de esta Institución, consideren la importancia de corregir las fallas y debilidades existentes, es oportuno por parte de esta Contraloría Municipal recomendar lo siguiente:

1. Se sugiere al Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín (IMDERMA), proceder a la realización y aprobación por parte de la máxima autoridad jerárquica del organismo, de Manuales Técnicos de

Normas y Procedimientos Administrativos, que reglan las actividades inherentes a su funcionamiento, tomando en consideración las establecido en el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, a fin de asegurar el éxito de la gestión administrativa en el cumplimiento de los objetivos del Ente.

2. El Instituto debe dirigir esfuerzos con el objeto de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 20 numeral 8 de la Ordenanza Sobre la Creación del Instituto Autónomo del Deporte y Recreación del Municipio Maturín, a fin de proceder a la creación del reglamento interno y de esta manera lograr y alcanzar la eficiencia y eficacia de las actividades administrativas y operativas encomendadas a él.
3. Con el fin de fortalecer el sistema de control interno, se recomienda al Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín (IMDERMA), la creación de la Unidad de Auditoría Interna, dando así cumplimiento a lo preceptuado en los artículos 135 y 136 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, en concordancia con los artículos 40 y 41 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.
4. Es propicia la ocasión para exhortar, a los funcionarios Euclides Domingo Martínez, C.I. 4.714.814 y Manuel López, C.I. 11.339.122, Presidente y Administrador de este Ente, responsables del manejo de fondo de caja chica, para que procedan a presentar la respectiva caución señalada en el artículo 161 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, en correlación con el

artículo 73 de la Ordenanza de Hacienda Pública Municipal, actos en resguardo del Patrimonio Público Municipal.

5. El Instituto debe proceder, a efectuar la adquisición de un sello fechador “RECIBIDO CONFORME”, que garanticen a la administración que los bienes adquiridos están a su disposición.
6. Con el propósito de ser más eficaz en la gestión administrativa, es importante que la institución implemente un adecuado sistema presupuestario que facilite y simplifique el trabajo relacionado con las conciliaciones presupuestarias, permitiendo con ello, contar dentro del Ente con un presupuesto ejecutado eficientemente y apegado a la normativa legal que rige sobre la materia.
7. Es pertinente, que la Dirección de Administración establezca una normativa, que señale los requisitos a consignar por los proveedores ante la Institución, para poder inscribir sus empresas y prestar sus servicios en ella.
8. Deben adoptarse acciones, orientadas a la implementación en el Instituto de un adecuado sistema de archivo que garantice el mantenimiento, custodia y resguardo de la documentación que sustentan las operaciones administrativas de la Institución, a la vez que permita su localización en forma oportuna y expedita de acuerdo con lo consagrado en el artículo 23 de las Normas Generales de Control Interno.
9. En virtud de mejorar las fallas existentes en el control interno, la Dirección de Administración, debe ser más cuidadosa en los actos

10. Se recomienda a la Dirección de Administración del Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Maturín (IMDERMA), que al momento de ejecutar el procedimiento relacionado con la recepción los bienes o servicios, ser cuidadosos y diligentes por cuanto se evidenció hechos u omisiones con inobservancia total y parcial de dichos procedimientos. No reflejándose en los soportes físicos de estas operaciones, la evidencia o constancia que dé fe de la recepción y transparencia de estas adquisiciones.
  
11. La Dirección de Administración debe abocarse a fortalecer el control al momento de la emisión y aprobación las órdenes de pagos y de compras, a fin de corregir las deficiencias y debilidades observadas por esta comisión en estos instrumentos.
  
12. Se exhorta a la Institución, a implantar de manera inmediata, un adecuado sistema computarizado de órdenes de pagos y de órdenes de compras que permita la emisión de éstas en forma correlativa, el desglose de las respectivas partidas presupuestarias, la afectación de estas con al período correspondiente, y además, evite la duplicidad de las mismas. Cumpliendo así con lo pautado en los artículos 27 y 32 literal C de la Normas Generales de Control Interno.



13. El organismo evaluado, debe iniciar acciones con la finalidad de que el proceso de compras se haga en forma programada y planificada, a fin de evitar el fraccionamiento de éstas, y poder cumplir con los principios de eficacia, celeridad, economicidad, calidad e impacto en la gestión que desarrolla.
14. Es relevante que la Administración del IMDERMA, actué dentro del marco de la Normativas Legales que establece el Sistema de Control Interno, dado que se considera imprescindible que las órdenes de Pagos y órdenes de Compras que se anulan durante el ejercicio fiscal deben registrarse físicamente en forma adecuada, de modo similar con soportes anexos que expresen el motivo de la anulación.
15. La Administración del IMDERMA, debe procurar que la realización de los Actos Administrativos se cumplan efectivamente, evitando la cancelación de Gastos Públicos, tales como: efectuar erogaciones sin la respectiva orden de pago, emitir órdenes con un mismo número de identificación, un solo formato de orden con varios correlativos numéricos, ente otros. Contribuyendo así con el fortalecimiento de su control interno y con los Principios Administrativos que se fija toda organización.
16. Es oportuno que la Administración del Instituto, diseñe e implemente de manera inmediata un formato único para la solicitud de pedidos internos para todas las Unidades Ejecutoras, acorde con los requerimientos, con señalamiento de uso y destino de los bienes o servicios solicitados y de esta manera evitar que situaciones como las planteadas en el cuerpo de este informe puedan repetirse.

17. Los funcionarios responsables de efectuar la Compras y de llevar la Administración y Control de las mismas, ameritan orientar su actividad al seno de lo que establecen las Normas que rigen la materia, ello motivado a que las compras que superan los Tres Millones de Bolívares (3.000.000,00), requieren de Tres (3) cotizaciones anexas a los recaudos de compras, tal como lo contempla el Reglamento sobre Compras para el Municipio Maturín, elaborado por la Contraloría del Municipio Maturín.
18. Se exhorta a la Institución, proceder con una reorientación en el formato que caracteriza los instrumentos de pagos, a los fines de dar cumplimiento a las disposiciones de las Normativas Legales que se corresponden a las Retenciones equivalentes a Persona Natural (Impuesto sobre IA Renta), al mismo tiempo deben registrar el RIF del beneficiario y la Cedula de Identidad, algo semejante ocurre con las Ordenes de Pagos efectuadas a Personas Jurídicas, las cuales se sugiere deben mantener retenciones por concepto según la Ley: ISLR, IVA, Impuesto sobre la Actividad Económica de Industria y Comercio, Impuestos Municipales y Timbre Fiscal dependiendo del monto de la erogación y otros.
19. Se considera prudente que la Institución, a través de la Administración tome medidas correctivas, con el propósito de impedir que se produzcan enmiendas o tachaduras en los vaucher que justifican los cheques que acompañan las Órdenes de Pago, por consiguiente se debe aunar esfuerzos dirigidos a fortalecer el Sistema de Control Interno institucional.
20. A los efectos de dar cumplimiento a la Publicación N° 21 “Instrucciones y Modelos para la Contabilidad Fiscal de los Municipios

de la República” emanado por la Contraloría General de la República, es relevante que la Administración del Instituto acoja esta sugerencia en pro de registrar correctamente la información contable específicamente en el rubro de Inventarios.

21. La institución debe abocarse a realizar diligencias, con la finalidad de lograr que la asignación de los recursos para gastos de funcionamiento que le otorga la Alcaldía, se haga de forma más rápida y oportuna, ya que con ello lograría cumplir correctamente sus funciones en la consecución de los objetivos establecidos por la institución.

22. Esta comisión de auditores, luego de examinar los resultados de la gestión del Ente evaluado, considera pertinente sugerir a esta Contraloría Municipal, iniciar las acciones a fin de abrir y sustanciar las averiguaciones administrativas respectivas a que hubieren lugar de acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal

23. Se insta a la dependencia auditada a informar a esta Contraloría Municipal, sobre los correctivos que implemente dentro de los quince (15) días siguientes al recibo de su notificación.

Se hacen dos (2) ejemplares a un solo tenor y a un mismo efecto.

En maturín a los veintidós días del mes de diciembre de dos mil cinco.

Por la Comisión:

Lcdo. José Fajardo  
Auditor

T.S.U. José Franceschi  
Verificador