



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICE RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POST-GRADO BARINAS.
POST-GRADO GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.
UNELLEZ - BARINAS

**SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO MECANISMO DEL
CONTROL INTERNO ORGANIZACIONAL DE LA CONTRALORÍA DEL
ESTADO BARINAS.**

**(Trabajo de grado presentado para optar al grado académico de
Magíster en Administración mención Gerencia y Planificación
Institucional)**

AUTORA: LIC. YELINET RAMOS

TUTORA: PROF. LINETTE COLMENARES

BARINAS, DICIEMBRE 2008

DEDICATORIA.

“Cuando no se pueda trotar, camina, cuando no puedas caminar, usa el bastón, pero nunca te detengas”

Madre Teresa de Calcuta.

- A mis padres, no hay imposibles sin límites, lo importante es encontrarlo e ir más allá.
- A mis hijos Bellamar y Carlos Eduardo, luces del existir, sueño de un futuro, inquietud, renacer, fortaleza.
- A Carlos Enrique, mi esposo, pilar de la confianza y seguridad.
- A Carlos Alejandro, reflejo de inquietud, formación de un saber crítico que aliento.
- A Yulimar una esperanza que me enorgullece.
- A mis amigos del día a día, creencia en la capacidad que animó el camino.
- Al espíritu de superación de lo establecido y al establecimiento de lo propio.

“Los sueños son posibles si estamos convencidos que podemos lograrlos”

Yelinet Ramos

AGRADECIMIENTO.

“La cima de la colina no sería ni la mitad de maravillosa si no hubiera oscuros valles que atravesar”

Helen Keller

- A Dios, guía de mis pasos, por la vida y el espíritu.
- A mis padres, por el ejemplo y el orgullo
- A mis hijos Bellamar y Carlos Eduardo, por la fortaleza y la inspiración a vencer obstáculos, por sus consideraciones al tiempo invertido.
- A mi esposo, compañero de vida y de logros, siempre cuento con ese apoyo.
- A la profesora Linette Colmenares, por su confianza y apoyo ante lo inquietante.
- A la academia, por la inspiración a la búsqueda del saber y de luces que orienten a la universalidad del conocimiento.
- A mis hermanos, por las vivencias que sugieren.
- A Marisela y Rebeca por la amistad y el trabajo en equipo.
- A mis amigas: María, Milagros y Andrea por la colaboración sin condiciones, por el esfuerzo de encontrarle forma a un sueño y ayudar a mostrar la inteligibilidad de lo complejo. A Nelly y Trino, por el entusiasmo que alienta.
- A mi amigo Gerardo Pérez, por compartir inquietudes que fortalecieron las ideas.
- A la Contraloría del Estado Barinas, por el apoyo institucional, disposición a lo novedoso y el sentido de compromiso a la labor.

A todos muchas gracias.....

ÍNDICE GENERAL.

DEDICATORIA.	i
AGRADECIMIENTO.	ii
INDICE GENERAL.....	iii
INDICE DE CUADROS.....	v
INDICE DE FIGURAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	vii
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. El Problema.....	11
1.2. Objetivos de la Investigación.....	19
1.3. Justificación.....	20
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Antecedentes.....	22
2.1.1. Del Problema.....	22
2.1.2. Investigaciones Previas.....	29
2.2. Bases Teóricas.....	32
a) El Control. Un proceso Gerencial, una herramienta administrativa.....	32
b) El Control Fiscal en Venezuela.....	35
c) Los Indicadores como mecanismos de control de gestión.....	45
d) Tipos de Indicadores.....	50
e) Los Indicadores de Gestión.....	57
f) Metodología para la construcción de indicadores de gestión.....	59
2.3. Bases legales.....	65
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	68

3.1. Tipo de Investigación.	68
3.2. Población	69
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	70
3.4. Procesamiento y análisis de los datos:	72
3.5. Operacionalización de Variables.....	74

CAPÍTULO IV

LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO MECANISMO DE CONTROL INTERNO.....

4.1 El Sistema de Control Interno	76
4.2 La Contraloría del Estado Barinas como Ente de Control Fiscal.	76
4.2.1 Reseña histórica de la Contraloría del Estado Barinas.....	77
4.2.2 Identificación Organizativa.	79
4.2.3. Diagnóstico de Control Interno y Situacional de la Contraloría del Estado Barinas.....	80
4.3. El Control Interno de la Contraloría del Estado Barinas.....	88

CAPÍTULO V

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO MECANISMO DE CONTROL INTERNO ORGANIZACIONAL PARA LA CONTRALORIA DEL ESTADO BARINAS.....

5.1 Identificación de los procesos de la Contraloría del Estado Barinas a través de la planificación.....	96
5.2 Integración de los indicadores.	99
5.2.1 Identificación de los indicadores de primer y segundo nivel	100
5.2.2. Códigos de los indicadores de gestión.....	103
5.3. Sistema de Indicadores de Gestión de la Contraloría del Estado Barinas.	106
5.4. Vinculación de los Procesos (Operativos- Tácticos- Estratégicos)	133

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES.

ANEXOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro Nº 1 Construcción de Indicadores.	61
Cuadro Nº 2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	71
Cuadro Nº 3 Procedimientos y análisis de datos	72
Cuadro Nº 4 Variables de la Investigación.	74
Cuadro Nº 5 Descripción del basamento legal de la Contraloría del Estado Barinas.....	82
Cuadro Nº 6 Distribución Personal Activo en Áreas Medulares (Determinación de Responsabilidades y Dirección de Control de la Administración Pública Centralizada y Descentralizada)	84
Cuadro Nº 7 Distribución Personal Activo en Áreas de Apoyo.....	85
Cuadro Nº 8 Distribución Personal Activo en la Contraloría del Estado Barinas.....	86
Cuadro Nº 9 MATRIZ DOFA	92
Cuadro Nº 10 Indicadores según los Procesos.....	108
Cuadro Nº 11 Indicadores según el alcance	122
Cuadro Nº 12 Indicadores del Índice del alcance de la gestión.	126
Cuadro Nº 13 Resultados Estratégicos.....	133
Cuadro Nº 14 Indicadores operativos (1º etapa: según los procesos)	140
Cuadro Nº 15 Indicadores por objetivos operativos (2º etapa: según el alcance)	141
Cuadro Nº 16 Índice de resultados de gestión (3º etapa: Índice del alcance)	142
Cuadro Nº 17 Resultados Tácticos	143
Cuadro Nº 18 Resultados Estratégicos.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura N° 1 La Planificación en los diferentes niveles gerenciales bajo la concepción gerencial de la Contraloría del estado Barinas	26
Figura N° 2 Ciclo Dinámico organizacional o sistema empresa	48
Figura N° 3 Los indicadores según la naturaleza del ciclo dinámico organizacional y según el alcance	53
Figura N° 4 Los Indicadores de Gestión como mecanismo informativo para la toma de decisiones	60
Figura N° 5 Planilla de presentación de los indicadores de gestión	64
Figura N° 6 Estructura Organizativa.....	80
Figura N° 7 Flujograma estratégico Institucional (2007-2010) y Planificación operativa 2007	97
Figura N° 8 Identificación de los procesos y su medición a través de indicadores de gestión	100
Figura N° 9 Visión Sistémica de la planificación y del seguimiento y control de las operaciones según sus niveles gerenciales	102
Figura N° 10 Indicadores según lo procesos	104
Figura N° 11 Indicadores según el alcance.....	105
Figura N° 12 Indicadores de Índice de alcance.....	105
Figura N° 13 Flujograma del primer Proyecto Estratégico Institucional (PEI 1) 2007-2010.....	107



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POST-GRADO BARINAS.
POST-GRADO GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.
UNELLEZ - BARINAS

AUTOR: LIC. YELINET, RAMOS

C.I. V-11.191.412

TUTORA: PROFESORA LINETTE COLMENARES

2008.

RESUMEN.

El dinamismo presente en las organizaciones públicas y privadas en el mundo, demandan nuevos mecanismos informativos que permitan tener el control de su operatividad y funcionabilidad acorde con lo establecido en el marco jurídico que la rige; en este sentido, hay que destacar que existen órganos de control fiscal, representados por las Contralorías nacionales, estatales, municipales y unidades de auditorías que tienen como función primordial velar por el cumplimiento de la normativa legal vigente en la utilización de los recursos del estado; no obstante, aunque estos órganos también se muestran como asesores coadyuvante del mejoramiento de la administración pública, paradójicamente, poseen debilidades en su control interno organizativo que hace requerir de mecanismos informativos apropiados para proveer con facilidad y oportunidad datos referenciales de su desempeño para la toma de decisiones. En tal sentido, se presenta a la Contraloría del Estado Barinas como una estructura organizativa y funcional de control fiscal y se consideran a los indicadores de gestión como un mecanismo de control interno que incorpora elementos gerenciales para obtener información de manera veraz y oportuna. La investigación se diseñó bajo la metodología documental – descriptiva, con técnicas e instrumentos basados en la realidad organizacional validado institucionalmente por la Contraloría General de la República, concluyendo con la implantación de un sistema de indicadores de gestión para el órgano de control estatal, demostrando la oportunidad de introducir mejoras en la operatividad funcional de cualquier organización y fortaleciendo el sistema de control interno organizacional de los órganos de control fiscal.

Descriptores: sistema, control interno, indicadores, gestión, niveles gerenciales.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones públicas se definen como estructuras del estado creadas para el beneficio del colectivo, por lo tanto, como parte de un sistema funcional gubernamental, requiere de la implantación de elementos administrativos en procura del mejoramiento de sus funciones. En este contexto se encuentran los órganos de control fiscal, que son las instancias que velan por la garantía del buen aprovechamiento de los recursos del Estado Venezolano y cuentan con una estructura operativa y funcional propia; de igual manera, poseen áreas críticas que requieren la atención gerencial de acuerdo a su realidad.

En Venezuela, los órganos de control fiscal están representados por la Contraloría General de la República, contralorías de estados, municipales y unidades de auditorías, que con autonomía funcional se adaptan a las nuevas tendencias gerenciales en cuanto a su funcionamiento. Desde el punto de vista organizativo, estos órganos deben introducir actualizaciones en el sistema informativo de la gestión; para ello se hace necesario la utilización de instrumentos que suministren información veraz y oportuna

Los indicadores de gestión se muestran como una alternativa gerencial apropiada para referir con datos cuantitativos el desempeño de la organización; una vez que se conozca la forma como construirlos, se establece el propósito de los mismos. En este sentido, se presenta un abordaje investigativo a la realidad situacional de la Contraloría del Estado Barinas y a la construcción de Indicadores de Gestión como mecanismo del control interno organizacional de este órgano de control fiscal.

Conforme a las teorías organizacionales, las metodologías utilizadas para la construcción de indicadores y la necesidad de la incorporación de prácticas innovadoras en la Contraloría del Estado Barinas, se plantea una producción crítica – analítica – reflexiva en función a establecer un sistema de

indicadores de gestión que fortalezca el sistema de control interno de este órgano de control fiscal en particular, pudiéndose ser tomada como referencia para ser aplicada a cualquier otra realidad organizacional.

Tal investigación se realizó utilizando la metodología documental – descriptiva, esto por los soportes documentales teóricos e institucionales utilizados y por la presentación detallada de la organización que se presenta como objeto de estudio para la creación del sistema de indicadores de gestión.

La referida investigación consta de cinco (05) capítulos a saber:

Capítulo I referido al problema y los objetivos de la investigación, en esta parte se exponen los elementos que dan muestra de la necesidad de la creación de un sistema de indicadores de gestión para la Contraloría del estado Barinas a fin de coadyuvar con el control interno organizacional de este órgano de control fiscal.

En el capítulo II se presenta la sustentación teórica y basamento legal de los indicadores de gestión y del control interno en las organizaciones, a fin de establecer criterios propios de las teorías expuestas en función a la implantación de indicadores de gestión pertenecientes a la particularidad de la organización.

El Capítulo III muestra el marco metodológico que orienta la forma como se abordarán las variables y definen la estructura de la investigación; en el mismo orden se encuentra el Capítulo IV, presentando al detalle la realidad situacional de la Contraloría del Estado Barinas de acuerdo a los datos obtenidos a través de instrumentos de medición estructurados conforme lineamientos ya establecidos por la Contraloría General de la República para la evaluación de control interno, con la finalidad de exponer la funcionabilidad del órgano de control, desde su identificación organizativa hasta sus necesidades operativas; en esta parte se presenta la planificación de este

órgano de control, concebida desde los niveles gerenciales operativos, tácticos y estratégicos fundados para un período de tres años (2007-2010).

Finalmente, se presenta el Capítulo V donde se expone el sistema de indicadores de gestión con una codificación propia del referido órgano de control fiscal, identificados en tres etapas a saber: *según los procesos, según el alcance y de índice de alcance*. De igual manera, se presentan resultados de la puesta en práctica de los indicadores diseñados, considerando como ejemplo la gestión del ejercicio fiscal 2007, mostrando la estructura de evaluación del proyecto operativo anual N° 1 (POA1), conforme a la planificación estratégica de la Contraloría del Estado Barinas, vinculado en los tres niveles gerenciales antes referidos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. El Problema.

A través de la historia, la administración pública se identifica como la forma en que el Estado se manifiesta ante la ciudadanía para brindarle servicios públicos y suplir sus necesidades básicas. “Una visión común en América Latina, es que sus instituciones estén sujetas a un proceso de liberalización económica y ajustes que desde mediados de los 80’ ha tenido lugar en el continente, es por ello, que se ha originado un insostenible crecimiento burocrático en contrapartida con el nivel de eficiencia del aparato del Estado” (Martínez, 1999: p.46).

En América Latina, existe una forma imperfecta y primitiva en las organizaciones públicas que impide su desarrollo; la concurrencia de dificultades administrativas y políticas ha hecho muy difícil la divulgación de un buen desempeño, de manera real, esto hace que la producción de los servicios y bienes gubernamentales sean ineficiente y difícilmente controlables.

Algunas veces la causa principal de esta situación radica en la interposición política en la operatividad funcional de lo público, por consiguiente, los organismos del estado se convierten en las víctimas de varias circunstancias inducidas por la actividad e inestabilidad política, dificultando el consenso entre la operatividad de sus funciones con el cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones, aunque esta cultura es difícil erradicarla en la administración pública, por lo menos puede alejarse de

su funcionabilidad a través de un sistema de seguimiento y control de los procesos.

Según Pérez (2.004), en la mayoría de los países de América Latina, las instituciones públicas se han caracterizado por tener un pobrísimo desempeño social, ubicándose en el penúltimo puesto, después de los países africanos, este resultado en parte, es la consecuencia de las fallas de control que existen en sus operaciones, atribuyéndose un sesgo perverso a la administración pública, considerando el alto grado de burocracia y la orientación social que por disposiciones legales poseen.

Se observa con preocupación como se disminuyen los niveles de eficiencia y eficacia en la administración pública venezolana, la característica de informalidad institucional y la falta de reporte de desempeño no permite que el Estado se manifieste de otra manera. Sin embargo, sus organismos claves han estado sometidas a mayor competencia y reestructuradas, en muchos casos, para aumentar su eficiencia operativa, tanto es así que se han creado estamentos legales que regulan su funcionamiento para el beneficio del colectivo.

Por consiguiente, en la administración pública se presentan nuevos lineamientos operativos que obligan a los organismos públicos a mostrar los niveles en que ha llegado su gestión, pero a pesar de ello, aún existen aquellos organismos del Estado que continúan operando en condiciones de indefinición de metas y de ausencia de medición de los resultados, lo que imposibilita su monitoreo y evaluación.

Teniendo en cuenta que las organizaciones reaccionan generalmente a los problemas del entorno político y social en el que se desenvuelven, y es más frecuente que sea el entorno el que determine su comportamiento y no al revés, es fácil señalar que si el Estado no funciona de acuerdo con criterios generales de control no es porque exista una incapacidad administrativa, sino porque existe una cultura contraria a ello.

No obstante, ante esta aseveración se comparte la idea de los nuevos esquemas de control que se están introduciendo en la administración pública venezolana, en función a conocer la calidad de la gestión sobre todo en los efectos que tengan en el ámbito social; estos lineamientos se establecen institucionalmente por dos aspectos: bien sea a través de los objetivos estratégicos nacionales, como por requerimientos establecidos en un marco legal de control.

En este sentido, se hace referencia a los estamentos legales formulados en Venezuela que involucran, tácita o directamente, a los indicadores como instrumentos o referencia de medida que apoyan al control de gestión; entre ellos se encuentra: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que en sus artículos 141 y 143 señala como derecho de los ciudadanos la exigencia de la transparencia en la gestión pública, del mismo modo, el artículo 247 y 289 otorga la potestad al poder ciudadano de procurar una buena gestión pública. Por otra parte, se encuentra la Ley de Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal que define quienes están sujetos al control, vigilancia y fiscalización de ese órgano, donde en su artículo 113 señala los hechos generadores de responsabilidad administrativa por el incumplimiento injustificado de las metas señaladas en sus planes y programas. También la Ley Financiera del sector público señala, en su artículo 7, la vinculación del presupuesto con la planificación a través de indicadores de medición, igualmente el artículo 8 de la misma ley establece el registro de ejecución física y financiera del presupuesto sobre la base de indicadores de gestión.

En este orden de ideas, se resalta los parámetros de medición que ha exigido la Contraloría General de la República como ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, al solicitar reportes sobre la gestión de los órganos dedicados al control fiscal, sin embargo, sólo se plantea mediciones temporales sin una estructura clara de reflejar y hacerle seguimiento a los

resultados de manera especializada que genere información precisa y oportuna y que a su vez permita la evaluación de la consecución de las metas.

Es de pensar entonces, que los órganos de control fiscal deben poseer los instrumentos y herramientas de control interno requeridos para cumplir con las exigencias legales a que está sujeta, pero existe la posibilidad de que no sea de tal manera, esto se confirmaría al realizar un diagnóstico al sistema de control interno que lleva cada una de ellas o por lo menos de una muestra representativa, sin embargo, como objeto de estudio, al analizar el funcionamiento de uno de estos órganos de control como es la Contraloría del Estado Barinas (CEB), se reconoce el desarrollo de actividades de control y seguimiento a lo interno de sus operaciones, efectivamente, se puede apreciar que sólo tienen definidos instrumentos de control que permiten la medición de los objetivos y metas en el nivel operativo, lo cual se muestra insuficiente para visualizar el comportamiento de los procesos estratégicos de manera lógica y oportuna que faciliten la toma de decisiones.

Es preciso destacar que todo organismo público, debe plantearse objetivos en los diferentes niveles (estratégicos, tácticos y operativo), sin embargo, la mayoría de ellos no tienen claramente definidos los niveles estratégicos y tácticos, lo que imposibilita su medición; ante esta situación, es necesario el seguimiento y control como proceso, como parte de la estructura funcional y como plan con sus propios objetivos y metas. Este proceso debe estar presente en los organismos públicos para dar respuestas a múltiples aspectos, entre ellos las exigencias de la ciudadanía a la luz de la incorporación de la participación ciudadana en la gestión pública, que permite la formación de una nueva cultura de gestión y de control.

Si bien es cierto que están dadas las condiciones para formar una nueva cultura de control en la administración pública, no menos cierto es que los órganos dedicados al control fiscal carecen de herramientas que descubran

su gestión en forma práctica y asequible a los usuarios, esta situación imposibilita dar respuesta a lo establecido en los artículos 9 y 10 de la Ley Contra la Corrupción, donde se establece que “... los ciudadanos deben estar informados sobre la utilización de los bienes y gastos de los recursos que integran el patrimonio público” y “... el derecho a los particulares en solicitar información sobre la administración y custodia del patrimonio público”, además de lograr un fortalecimiento institucional integral y expandido hacia la administración pública.

El surgimiento de un nuevo paradigma gerencial, la teoría, instrumentos para la medición, el control y evaluación de gestión están siendo asumidas por las instituciones con un énfasis teórico metodológico superior al tradicional dando espacios a cambios y transformaciones en el área e implementando una nueva cultura de control de gestión participativa que persigue amplia transparencia y objetividad.

Bajo este enfoque se visualiza el uso de indicadores de gestión, como la técnica más apropiada para reflejar el cumplimiento de políticas, planes y programas, así como las mejoras internas de las operaciones institucionales, entendiendo que estos son los que permiten analizar el rendimiento de la organización como una “referencia numérica generada a partir de una variable, que muestra el desempeño de la unidad objeto de análisis,...y podrá indicar posibles desviaciones acerca de los cuales la administración deberá tomar acciones” (Contraloría General de la República.1999: p.45)

Por su naturaleza, los indicadores permiten identificar los procesos de la operatividad funcional de la organización, por su alcance, determinan el nivel de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto y pueden identificarse de diferentes maneras: funcionales, disfuncionales, cronológicos, físicos, entre otros; por su vigencia establecen la temporalidad y permanencia de los indicadores y por nivel organizacional señalan la medición de políticas, programas y planes en los niveles estratégicos, tácticos y operativos.

Cuando se refiere a evaluación de la gestión, se están señalando técnicas, mecanismos desde una visión sistémica que permite reducir los niveles de incertidumbre y el predominio de la información, promoviendo el control bajo una concepción por procesos, con una visión del conjunto de la organización, “sobre el comportamiento de variables: entrada, insumo, proceso, productos, efecto e impacto, que permitirá maximizar el alcance de las metas y objetivos en forma coherente con la misión y visión de la institución, optimizando el uso de los recursos disponibles” (González. 2005: p 3); no obstante, el sistema de indicadores, es un apoyo al control de gestión, cuyo objetivo es proporcionar información a los niveles organizativos, para la toma de decisiones.

El control interno de las instituciones públicas, son esenciales para exponer y resaltar su funcionamiento, así como demostrar la relación con las líneas de acción de la Nación, por tal motivo, se considera que los órganos de control fiscal deben poseer un sistema de control interno contable y administrativamente fortalecido, con mecanismos, instrumentos y herramientas eficaces que den respuestas concretas a la gestión.

La Contraloría del Estado Barinas, es un órgano de control fiscal externo e integrante del Sistema Nacional de Control Fiscal dedicado a la vigilancia, inspección, fiscalización de las operaciones de los organismos públicos dependiente del Ejecutivo Regional, que dan espacios a la Participación Ciudadana, bajo los principios y valores de autonomía, objetividad, imparcialidad, apoliticismo, ética, independencia y oportunidad.

En materia de control interno, desde el año 2.001 la Contraloría del Estado Barinas ha venido implementando formalmente instrumentos de medición basado en indicadores de gestión que proporcionan datos sobre los avances y el cumplimiento de los objetivos y metas previstas en el nivel operativo, no obstante, estos resultados se presentan en forma aislada de los

niveles tácticos y estratégico que inclusive, no estaban definidos dentro de la institución.

Tal como lo establece el Reglamento Interno de la CEB, según Resolución N° DC 029/2004, en el 2003, este Órgano de Control crea la Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática, siendo uno de los fines el implementar un efectivo sistema de control interno administrativo y organizativo, cuyo diseño se vincule con las normativas y políticas internas.

De allí surge la necesidad de definir indicadores de gestión de manera permanente, es decir, indicadores de los procesos operativos que se repitieron desde el 2001 y que se han mantenido.

Estos indicadores de gestión se han ido concretando en el tiempo, pero limitados en el alcance de los niveles; en parte esto se debe a la inexistencia del Plan Estratégico Institucional y un formal diseño del Plan de Seguimiento y Control, tal realidad fue observada por la investigadora en la búsqueda de elementos operativos que permitieran determinar la funcionabilidad del sistema de control interno.

No obstante, en el año 2007, la Dirección Técnica de la Contraloría del Estado Barinas, en el marco de sus atribuciones establecidas en el Reglamento interno de dicha institución, diseñó el Plan Estratégico Institucional, en el que se muestra la vinculación entre la situación real del órgano de control y las líneas de acciones institucionales para solventar tal situación a mediano plazo (03 años), permitiendo así la planificación operativa anual ajustada a las necesidades reales y evitar así el tradicionalismo en cuanto a la planificación de los procesos.

Consecuencialmente, surge la necesidad de plantearse el diseño de un Plan de Seguimiento y Control tanto estratégico como operativo que den respuestas a los avances de la ejecución de los planes y faciliten la toma de decisiones. Los mismos deben estar vinculados entre si, por lo tanto es

importante que su diseño se presente con la formulación de indicadores de gestión expuesta a través de un sistema.

Es preciso destacar que el sistema a que se hace referencia formará parte del sistema de control interno y se estructura básica y específicamente por indicadores de gestión identificados por códigos para su posterior automatización; éste permitirá la simplificación de los procesos de control para dar respuestas concretas y oportunas sobre el avance y cumplimiento de los objetivos de la institución.

De tal manera que el sistema de indicadores de gestión estará constituido por el plan de seguimiento y control del nivel estratégico, así como del nivel operativo y a su vez, conectado con los lineamientos a nivel nacional. Este mecanismo de control interno permite ajustes en el nivel operativo cuando surjan reformas en su planificación, y puede ser adaptado a otras instituciones públicas y/o privadas.

Sin embargo, teniendo claro la importancia de este mecanismo de control interno, es necesario dar respuestas a algunas interrogantes que a su vez orientan el sentido de la investigación, como por ejemplo:

¿Cómo intervienen los indicadores de gestión como mecanismo de control interno en los niveles gerenciales de las organizaciones públicas?

¿Cuál es la fundamentación legal e institucional que promueve la creación y utilización de indicadores de gestión en la medición del desempeño de los órganos de control fiscal?

¿Qué tipo de indicadores de gestión pueden implantarse en la Contraloría del Estado Barinas considerando sus procesos estratégicos, tácticos y operativos que permitan medir su desempeño de manera objetiva y oportuna?

¿Cómo se estructura un sistema de indicadores de gestión de la Contraloría del Estado Barinas?

El diseño de un sistema de indicadores de gestión, como mecanismo de control interno para la Contraloría del Estado Barinas, representará un avance técnico en materia de control que implica la participación de todo el órgano de control fiscal estatal y que puede ser presentado como alternativa para cualquier organismo de la administración pública y/o privada que quiera establecer criterios de medición a los planes y programas de planificación.

1.2. Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General:

Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión como Mecanismo de Control Interno para medir el desempeño de la Contraloría del Estado Barinas.

1.2.2. Objetivos Específicos:

1. Examinar los indicadores de gestión como mecanismos de control interno organizacional utilizados en los niveles gerenciales de la Contraloría del estado Barinas, a través de un diagnóstico situacional de este órgano de control fiscal.
2. Fundamentar institucional y jurídicamente la aplicabilidad de los indicadores de gestión como mecanismo de control interno, en las organizaciones públicas, específicamente en los órganos de control fiscal.
3. Construir los indicadores de gestión de primer y segundo nivel según su naturaleza y alcance considerando los procesos estratégicos, tácticos y operativos de la Contraloría del Estado Barinas.
4. Estructurar un sistema de indicadores de gestión para medir el desempeño de la Contraloría del Estado Barinas.

1.3. Justificación.

El sistema de indicadores de gestión como mecanismo de control interno, permite evaluar los procesos y medir los alcances que obtiene la ejecución de los objetivos y metas planificados por el organismo presentando datos cuantitativos como resultados de gestión convirtiéndose en una eficaz herramienta de control interno para las oportunas y acertadas toma de decisiones. Este sistema dará forma al paradigma de control en las instituciones públicas que a su vez pueden ser utilizadas en la administración privada.

Para el gerente público representa un gran avance organizacional, porque le permite tener el control de sus acciones institucionales, reportar a tiempo y claramente la gestión realizada, evaluar el aprovechamiento del recurso incluyendo el humano, identificar los procesos de los organismos y los productos que estos generan, en definitiva, es la creación de un sistema de información precisa y disponible en tiempo real para soportar la toma de decisiones.

Para la administración pública, significa su mejoramiento y optimización administrativa y operativa motivando al personal a lograr lo propuesto según planes y programas, formulados previamente, dejando claro que se evaluará procesos.

Para los Órganos de Control, como la Contraloría del Estado Barinas, el sistema de indicadores representa un esquema sistematizado y práctico que permite conocer su desempeño en función a lo establecido en las líneas estratégica de la nación y el marco jurídico que la fundamenta; con ello, dar paso a la solución de desviaciones operativas, además de la posibilidad más inmediata de implantar el Sistema Nacional de Control Fiscal.

Este sistema debe abarcar los ámbitos de su misión y visión que particularmente hace referencia a seis componentes estratégicos a saber:

- Desarrollo interno.
- Control de la gestión pública estatal.
- Sanciones.
- Ciudadanía.
- Presupuesto.
- Recursos Humanos.

Para evaluar en forma permanente, la adecuación de estos componentes dentro de los planes, programas y proyectos y los que están fuera de ello pero que sirven de apoyo.

El sistema de información, a través de indicadores, debe estar sujetos a ejercer acciones tanto en el ámbito interno como externo, además debe estar al alcance del conocimiento de la colectividad, ésta le exigirá mejoras y a su vez se verán altamente beneficiada porque al fin y al cabo las acciones de estos organismos van en función a los ciudadanos.

El sistema de indicadores de gestión, representará metodológicamente, una herramienta administrativa que al ser implantada mejorará significativamente el desempeño de la gestión pública, sobre todo con lo que respecta a su control para la toma de decisiones de los altos niveles de la administración pública. Enfocándolas dentro de las líneas investigativa, representa una herramienta para el fortalecimiento institucional y por ende para el desarrollo del estado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan las variables de la investigación, destacando los antecedentes, investigaciones previas, bases teóricas y legales, así como la definición de términos, a fin de ampliar la información científica del tema y validarla teóricamente.

2.1. Antecedentes.

2.1.1. Del Problema

Los indicadores de gestión dentro de la concepción de un sistema, es visualizado como la medición en forma clara y oportuna de los procesos de un organismo, en conformidad con los planes y programas, dando respuestas a lo establecido en el marco legal que lo regula.

En América Latina, se ha estado dando reformas de estado orientado hacia un modelo de gestión pública, teniendo como requerimiento la identificación básica de objetivos y metas, así como los indicadores de desempeño; de igual manera, el establecimiento de mecanismos de evaluación para garantizar transparencia en la gestión pública.

Según Bonnefoy y Armijo (2005) al citar a documentos del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), destaca que en América Latina se han estado creando iniciativas y programas gubernamentales, entre las cuales se cuenta con sistemas de indicadores de gestión, estos asociados con un proceso de planeación de objetivos institucionales y con la evaluación realizada por los ciudadanos.

El Control en Venezuela tradicionalmente ha estado concebido dentro de los criterios de legalidad y justicia y de esta manera se ha definido conceptualmente; en este sentido, en los organismos públicos se han distinguido diferentes tipos de control fiscal a saber: control interno, control externo y control de gestión, dentro de los mismos se especifican los de carácter previo, posterior y concomitante, todos ellos seriamente discutidos y señalados por la Contraloría General de la República como ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, el cual de acuerdo a la Ley que la regula, dictará los lineamientos a los órganos de control fiscal de estados, municipios, distritos, fuerzas armadas y unidades de auditoría interna de los organismos públicos.

De tal manera que el ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, establece a los indicadores de gestión como mecanismos de control y por lo tanto, los órganos de control fiscal sujetos a su competencia, deben presentarlo en las planificaciones institucionales.

- *Sistema de control Interno de la Contraloría del Estado Barinas.*

El sistema de control interno contable – administrativo y organizativo de la Contraloría del Estado Barinas se encuentra fundamentado en preceptos legales emanados por un cuerpo normativo externo como los que se mencionan a continuación:

- Normas Generales de Control Interno originadas de la Contraloría General de la República, Resolución N° 01-00-00 publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 36.229 de fecha 17 de junio de 1997.
- Normas Generales de Contabilidad del Sector Público, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 36.100 de fecha 04 de diciembre de 1996.

- Normas Generales de Auditoria de Estado, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 36.229 de fecha 17 de junio de 1997.
- Principios contables, normas y procedimientos que conforman el Sistema de Contabilidad Pública establecido en el Reglamento parcial N° 04 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, sobre el Sistema de Contabilidad Pública, Decreto Presidencial N° 4.099 de fecha 21 de Noviembre de 2005.

De igual manera, las normas a lo interno del órgano de control, como son:

- Normas de control interno para los entes de la administración pública Estatal Centralizada y Descentralizada, emanadas por la Contraloría del Estado Barinas Resolución DC N° 045 publicado en gaceta Oficial del Estado Barinas N° 90-03 aprobado en fecha 10 de octubre del año 2003
- Reglamento interno y Resoluciones organizativas de la Contraloría del Estado Barinas.
- Manuales de Normas y Procedimientos de los procesos.

Estos instrumentos legales forman parte del Sistema de control interno de la organización, no obstante, existen procesos operativos que dan cuenta de su cumplimiento y de las necesidades organizacionales, entre las cuales se mencionan:

- Evaluación de desempeño por procesos y áreas operativas.
- Planificación institucional (niveles gerenciales: estratégico, táctico y operativo)
- Planificación del seguimiento y control de los procesos.
- Formatos para el control de actividades, entre otros.

Cada una de estos procesos plantea una labor de abstracción, reflexión y participación por parte de los actores involucrados en la operatividad y funcionabilidad de los organismos, es decir, todos sus trabajadores; y representan la efectividad organizativa que en materia de control interno, se traduce en calidad.

Sin embargo, para lograrlo es preciso determinar criterios de alcance gerencial: eficacia, eficiencia, economía, efectividad, entre otros; que permitan dar respuestas a las líneas de acción establecidas, bien sea por normativas legales existentes o por procesos operativos diseñados de acuerdo a las exigencias organizacionales.

Tales procesos operativos están sujetos a monitoreos eventuales que dan cuenta de su cumplimiento a través de mecanismos de control interno como son los indicadores de gestión. Los mismos se encuentran insertados en el plan de seguimiento y control de la planificación operativa y son aplicados a las metas y objetivos planteados.

- *La Planificación como instrumento del sistema de control interno de la Contraloría del Estado Barinas.*

La Contraloría del Estado Barinas, como ente de control fiscal ha avanzando sustancialmente en materia de planificación; como referencia se destaca que desde el año 2001 se han presentado planificaciones basadas en los procesos operativos correspondientes a las competencias establecidas en las normativas legales, luego en respuesta a las exigencias organizacionales, para el año 2003 la Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática de ese órgano de control, elaboró un estudio diagnóstico para determinar sus necesidades reales, logrando identificar las áreas críticas pero sin éxito en el establecimiento de líneas de acción estratégicas.

Sin embargo, en el año 2007 se ejecuta un nuevo estudio diagnóstico el cual sirvió de base para la elaboración del primer Plan Estratégico Institucional (PEI) de este órgano de control fiscal para un período de tiempo de tres (03) años. Este PEI (2007-2010) está diseñado para solventar las áreas críticas evidenciadas como debilidades que han venido afectando a los procesos operativos, funcionales y organizacionales de este órgano.

De allí, se desprenden otros procesos de planificación de los niveles gerenciales como son los tácticos y operativos. Cada uno de ellos representa un alcance en el tiempo y en concepción institucional, se presentan bajo la figura de proyectos constituidos por objetivos y metas, que a su vez serán las unidades de análisis que estarán sujetas al seguimiento y evaluación (ver figura N° 1).

Figura N° 1
La Planificación en los diferentes niveles gerenciales bajo la concepción gerencial de la Contraloría del Estado Barinas.



Fuente: Elaboración Propia (2008).

La planificación en la Contraloría del Estado Barinas, ha presentado evoluciones de concepción y práctica que orientan al órgano a plantearse nuevos mecanismos e instrumentos de control interno, que permitan obtener información sobre los avances y establecer las nuevas situaciones reales del mismo.

Hasta los momentos, la Contraloría del Estado Barinas presenta un esquema informativo básico obtenido a través de propuestas de indicadores de gestión correlacionada solamente con la planificación anual, a su vez plantea exigencias informativas en los niveles estratégicos y tácticos del órgano.

- *El Seguimiento y Control a través de Indicadores de Gestión de la Contraloría del estado Barinas*

El proceso de seguimiento y control llevado a cabo en la Contraloría del estado Barinas, comienza en el 2001 con la utilización de indicadores de gestión como propuesta, y se llevó a cabo con un esquema estructurado basado en el Plan Operativo de ese año y fundamentado en las teorías organizacionales referidas al tema y a la metodología necesaria para el diseño de indicadores de primer nivel, identificado operativamente como aquellos que surgen de interrogantes sencillas para obtener información inmediata, es decir, no es necesario contrastarlo con otro indicador.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores de gestión, éstos se fueron mejorando y contrastando con otros, dando paso a los indicadores de segundo nivel, cuya finalidad es establecer el alcance del desempeño del órgano de control. Sin embargo, para obtener la información requerida en los indicadores aplicados, fue necesario establecer instrumentos concebidos por procesos operativos, ante tal situación, se presentan nuevas líneas de acción entre las cuales se destacan:

- La creación de la Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática (DTDII), que según reglamento interno de ese órgano de control N° 022/2008, de fecha 18 de junio de 2008, se identifica como la dependencia responsable de prestar asistencia técnica al contralor y a las demás dependencias de la Contraloría del Estado en cuanto a:
 - La elaboración de políticas, normas y procedimientos de control interno y fiscal,
 - La elaboración, evaluación y control del plan estratégico y planes operativos de la Contraloría,
 - La Promoción y el mejoramiento de la productividad y calidad de los procesos administrativos en la Organización.
 - La preparación del informe de gestión de la Contraloría,
 - La obtención, evaluación, adaptación e implantación de tecnologías de control
 - Coordinación del Plan Estratégico de Sistemas de Información de la Institución.
 - Las demás que le sean atribuidas en la Resolución Organizativa respectiva.
- Diseño e implantación de Manuales de Normas y procedimientos por procesos; en ellos se incluyen los formatos donde se plasman datos de actividades identificadas dentro de los mismos y procesadas por la DTDII.

En el 2006, el DTDII presentó el Plan Estratégico 2007-2010 constituido por cuatro (04) proyectos estratégicos institucionales, cinco (05) programas tácticos y doce (12) proyectos operativos para el año 2007, y mantiene un plan de seguimiento y control basado en indicadores de gestión a nivel operativo.

2.1.2. Investigaciones Previas.

Para tratar el tema de sistema de indicadores en la gestión pública, se abordó una serie de investigaciones previas que básicamente señalan la gestión y los controles del mismo de diferentes organismos tanto públicos o privados. En Venezuela existen trabajos de investigación que abordan variables directas e indirectas de la investigación, entre las cuales se mencionan:

Loparacci, Perozo y Santander (2005) plantean en su investigación la implantación de un Sistema de Control de Gestión para la Gerencia Ejecutiva de Transporte del Metro de Caracas; el mismo plantea la importancia que tienen los indicadores de gestión para el control y seguimiento de las operaciones que se realizan en la referida gerencia.

Estos autores presentan como alcance de su investigación la medición de la gestión de las distintas unidades de producción del Metro de Caracas, teniendo como referencia la planificación operativa, es decir, los logros obtenidos versus metas propuestas. Sin embargo, la investigación refleja debilidades en este último punto, esto porque no se refiere a la planificación como un proceso, sino que por el contrario lo señala como una actividad operacional simple y repetitiva en los años.

Ante tal situación, se enfatiza que para la implantación de un sistema de control, es fundamental tener claro la planificación como un proceso y su apoyo dentro de los niveles de decisión que existen en la organización; de lo contrario, no existiría la referencia para evidenciar el alcance de los procesos operativos, de igual manera, los indicadores de gestión formulados, representarán el alcance operativo y no a largo plazo, información que es necesaria para las tomas de decisiones gerenciales a nivel institucional (estratégicas).

Es importante resaltar, que el abordaje de esta investigación permite considerar los indicadores de gestión desde diferentes perspectivas organizacionales, considerando sus necesidades. Su enfoque metodológico se basó en la concepción estructural funcionalista, bajo la modalidad de proyecto factible.

En definitiva, esta investigación presenta la importancia del sistema de control pero no concreta los procesos operativos del objeto de estudio, más bien presenta indicadores de gestión básicos para resultados de un primer nivel, sin embargo, resalta la importancia que tienen las variables de la investigación en el alcance productivo de las organizaciones.

Inche y Cheng (2004) presentan un trabajo investigativo sobre indicadores de gestión del conocimiento resaltando la importancia de la aplicación de un tablero de Mando Integral al capital intelectual de la facultad de ingeniería industrial. En el mismo, se presenta una nueva forma de utilización de los indicadores de gestión, sin embargo, según los investigadores, el abordaje investigativo presenta debilidades en la obtención de la información y consecuentemente en la construcción de los indicadores de gestión, esto se debió, según los autores, a la falta de información.

Ante esta situación, se destaca que los indicadores de gestión son una manera de medir y contrastar con algo establecido, bien sea a través de comportamiento histórico de la variable, un estándar o lo planificado al respecto, por lo tanto, debe existir correspondencia de ellos con los planteamientos previamente establecidos por la organización. No obstante, que para la construcción de los indicadores de gestión del conocimiento en una organización deben existir dos situaciones:

- a) Que exista la planificación previa del conocimiento, o por lo menos se establezcan elementos para su cotejo.
- b) Que se establezcan los criterios para evaluarlos.

Tal investigación fue abordada utilizando la metodología de proyecto factible, bajo concepciones crítico – analítico del fenómeno, sin embargo se destaca, que la determinación de la factibilidad de la propuesta no estuvo muy acertada, dado que no fue posible la obtención del resultado esperado como es la presentación de indicadores de gestión del conocimiento, a fin de medir el capital intelectual de la facultad de ingeniería industrial.

D`Sousa (2001) en su investigación, presenta un Modelo de Control de gestión que puede revitalizar estratégicamente el desempeño de la Dirección de Apoyo Corporativo (D. A. C) de la Contraloría General de la República y mejorar la productividad en términos de calidad, eficiencia y efectividad, el cual se hará extensiva al resto de la organización a los efectos de promover los beneficios del uso de la tecnología en la Contraloría General de la República.

Aunque lo establece desde un punto de vista tecnológico y para el sistema de informática, presenta una alternativa lógica que permitirá obtener información acerca de los procesos de competencias del mismo, y de esta manera tener mayores oportunidades de tomar decisiones acertadas que permitan elevar su productividad.

La investigadora considera como caso de estudio a una dependencia de la Contraloría General de la República, su enfoque se orienta hacia la particularidad de un proceso (de servicio) de este órgano de control fiscal, dada estas características, su aplicabilidad hacia otras dependencias va a estar sujeta a la situación real que presenten; esto porque los indicadores de gestión varían en función a lo que se quiere medir y a las competencias de cada una de ellas.

Utilizando un enfoque analítico, bajo la metodología documental y de campo, refleja la realidad organizacional del objeto de estudio, evidenciando la necesidad de establecer alternativas de control en cada proceso operativo – organizacional de un órgano de control que además se identifica como el

ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal; elemento de suma importancia para el objeto de estudio de la particular investigación, de tal manera que el resultado que se considerará para la sustentación práctica de la misma.

2.2. Bases Teóricas

Resulta conveniente describir las bases conceptuales que sustentan las variables de la investigación, de tal manera que se evidencie su importancia, características y concepciones que puedan establecer su validez científica.

El tema de Control de Gestión presenta diversas acepciones, más aún cuando su aplicación se exhibe desde el contexto de lo público, por lo tanto, es preciso mostrar información destacada de las variables que sirva como base al sistema de indicadores de gestión que se presentará como resultado de esta investigación.

a) El Control. Un proceso Gerencial, una herramienta administrativa.

Cualquier proceso por sencillo que sea debe tener el momento de control que se identifica como un proceso donde se comparan las realidades contra el debe ser, este contraste debe ser tomado de alguna referencia como por ejemplo valores teóricos científicamente comprobados, un estándar establecido o sencillamente datos históricos.

“El control debe entenderse como el proceso para iniciar y regular las actividades para que sus resultados sean coherentes con las metas y expectativas de la organización”, (Martell, 2000: p 72); para ello, es necesario que exista una planificación coherente con las necesidades reales de la organización, en función a la consecución de ésta se establece el control, como evidencia que se está cumpliendo con las metas y objetivos establecidos. Sin embargo, Zirelli (1997) lo plantea como “un proceso de carácter permanente dirigido a la medición y a la valoración de cualquier

actividad o prestación sobre la base de criterios y de puntos de referencia fijados y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia fijados y a la correcciones de las mismas.” (p 34); en este concepto se visualiza el control con un enfoque circular y continuo.

Sobre estas bases se puede señalar que el control es una función gerencial que permite conocer el comportamiento de resultados obtenidos con la ejecución de planes, asegurando su cumplimiento, permitiendo mitigar posibles errores e irregularidades y anticipar resultados en forma oportuna y confiable, que redundaran en la productividad y rentabilidad del organismos o entidad que la lleve a cabo.

Para Drucker (citado por Hernández, 2003: p.45), los controles deben satisfacer siete especificaciones como son:

- Económicos: la incorporación de más controles no lo hace efectivo.
- Significativos: medir los procesos.
- Apropriados: ajustados al carácter y la naturaleza de los fenómenos medidos.
- Congruentes: debe saberse cuando el criterio de aproximación es más exacto.
- Oportunos: la dimensión temporal de los controles deben corresponder al alcance temporal del hecho medido.
- Sencillos: de fácil comprensión y aplicación.
- Operativos: su propósito es la acción.

Existen diferentes clasificaciones de Control, algunos autores como Constantín (2005) plantea tres clasificaciones; en una primera clasificación señala que existe el *control administrativo* (ejercido por órganos de la administración), *control jurisdiccional* (el segundo control después del

administrativo) y *control parlamentario* (se reduce al control previo del presupuesto), en una segunda clasificación señala al *control a priori* (preventivo), *a posteriori* (verificación) y *concomitante* (se realiza durante el año financiero). Otra clasificación formulada por Constantín (2006), es la de *control Interno* y *control Externo*, fundamentada en la ubicación del órgano de control con respecto al servicio controlado. Otro autor como Duverger (1985) plantea que existe el control por el momento: previo y posteriori y por la naturaleza de los organismos que lo ejercen: administrativo, jurisdiccional y político.

Considerando estas aseveraciones, se destaca que los tipos de controles tienen relevancia con la naturaleza del organismo a controlar y los controladores, cualquier tipo de clasificación obedece a un análisis de la realidad que percibe el autor; además de ellos, en la actualidad se plantea el control social, esto por la autoridad que los estamentos legales de Venezuela le han otorgado a la participación ciudadana, de tal manera que se constituye como un “derecho legítimo de los ciudadanos el exigir resultados concretos y cuentas claras a sus gobernantes” (González, 2005. p.34), convirtiendo al ciudadano en protagonista de un quehacer político.

En consecuencia y para efecto de la investigación, considerando lo expuesto por los autores citados, se presentan cuatro tipos de control:

1. Control Político
2. Control Jurisdiccional
3. Control Social
4. Control Fiscal (Administrativo).

Este último puede ser Interno, Externo y de Gestión. No obstante, se precisa el control fiscal como la vigilancia que se realiza a los organismos públicos centralizados o descentralizados del ejecutivo nacional, regional o

municipal, a fin de verificar que las acciones estén ajustados a la normativa legal vigente.

b) El Control Fiscal en Venezuela.

Como parte del conjunto de controles, el control fiscal “es el encargado de vigilar la gestión de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación, se hará en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establezca la Ley.” (Otero, 2003: p 85), de igual manera, es el ejercido por los órganos de control fiscal como la Contraloría General de la República, Contralorías estatales, municipales y demás entidades fiscalizadoras de la administración pública.

Como forma de identificación con los demás países, Contralorías Generales son identificadas como Entidades Fiscalizadoras Superiores “que poseen autonomía e independencia de los distintos órganos estatales” (Contraloría General de la República, 2005: p. 25), pero que fundamentalmente se interrelacionan con ellas, esto porque es exigente su posición en el sistema institucional de los distintos países que integran la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS).

Para Liendo (citado por Hernández, 2003), el control fiscal consiste en “tratar de establecer mecanismos de acopio de información que permitan tomar acciones capaces de corregir cualquier desviación del proceso administrativo, que tienda a apartarlo de los propósitos y fines que persigue, que no son otros, que la mejor preservación y salvaguarda de los dineros públicos y que el gasto se haga con miras al mayor beneficio de la colectividad” (p.43); en tal caso, queda claro que este tipo de control tiene como fin velar por la administración del dinero público en beneficio de todos.

El control fiscal en Venezuela, es ejercido a través de la Contraloría General de la República y demás órganos o entidades fiscalizadoras de la administración pública, y su función primordial es “la vigilancia y fiscalización

de los ingresos, gastos y bienes públicos”, tal como lo establece el artículo 288 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000: p.87), con base en ello, la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (1998), define al control fiscal como la “medición y ajuste del desempeño de la organización, para asegurarse que se cumplan los fines de las disposiciones normativas y los planes y metas diseñados para alcanzarlos” (p.45).

En referencia a estos conceptos, se destacan elementos característicos que definen este tipo de control, entre las cuales se destacan:

1. Medición de la gestión de la administración pública.
2. Preservación y salvaguarda de los dineros públicos para el beneficio de la colectividad.
3. Cumplimiento de la normativa legal vigente y de los planes organizativos.

Cada uno de estos elementos, deja claro que el control fiscal es un proceso de estado, organizacional, social y jurídico que vigila los recursos públicos aplicando instrumentos y procedimientos investigativos aceptables que permitan medir el desempeño de las organizaciones públicas con respecto a los planes y las disposiciones legales establecidas en procura de garantizar el beneficio social.

En este sentido y en función de materializar el control de estado, la Contraloría General de la República, se plantea el logro de dos objetivos estratégicos:

- Establecer y Consolidar las bases para el desarrollo del Sistema Nacional de Control Fiscal; este sistema está plasmado en la Ley de Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal como “el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos

que, integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente...” (Artículo 4)

- Incrementar la eficiencia, efectividad, calidad e impacto en el ejercicio del Control del Estado.

Para la consecución de estos objetivos, cuenta con la colaboración de los demás órganos de control identificados como:

- Órganos de Control Interno: su función principal es el control a lo interno de cada organismo o entidad susceptible a ser revisado por los órganos de control externo con la finalidad de proponer a sus máximas autoridades las recomendaciones dirigidas a mejorarlo y aumentar la efectividad y eficiencia de la gestión administrativa.
- Órganos de Control Externo; que según las Normas para el Funcionamiento Coordinado de los Sistemas de Control externo e interno (Gaceta Oficial N° 36.229, de fecha 17 de junio de 1997) son aquellos que se encuentran independiente de la administración activa, “que con la finalidad de promover mayor economía, eficiencia, eficacia y sujeción al ordenamiento jurídico....., están facultados para ejercer sobre las mismas funciones de control preventivo, concomitante y /o posterior en los aspectos administrativos, financieros, económicos, de gestión y cualquier otro contemplado en el ordenamiento jurídico” (Contraloría General de la República, 1997)

No obstante, se plantea entonces que el control fiscal se representa a través del: 1) El Control Interno, 2) El Control Externo y 3) El Control de Gestión; sin dejar de lado lo que señala la Ley de Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (LCGRYSNGF), en el título III referente al Sistema Nacional de Control Fiscal, que además de estos tipos de controles, se encuentra de las cuentas, el control de la deuda pública y de la participación Ciudadana.

A continuación se identifican cada uno de ellos a objeto de presentar los instrumentos y herramientas utilizadas para lograr la efectividad en el control fiscal:

- **Control Interno.**

El control interno se concibe como un sistema que se encuentra en todos los ámbitos de la organización, en lo financiero o contable, así como en lo administrativo. En este sentido, tal como lo señala Gómez (2002), “el control interno financiero o contable persigue la protección de los activos y la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna de la organización...., mientras que el control interno Administrativo promueve la eficiencia en las operaciones de la organización y que la ejecución de las mismas sea conforme a sus políticas, misión, metas y objetivos” (p.43).

De acuerdo al Artículo 35 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal LCGRYSNGF (2001), el control interno “es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptadas dentro de un ente u organismo”, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Según Perdomo (1.997) “es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública o privada, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa” (p. 21). Indudablemente que los organismos o entidades deben organizarse con conceptos y principios aceptados; políticas

y normas establecidas por la organización; métodos y procedimientos implantados y recursos humanos, financieros y materiales.

Este tipo de control es ejercido por los niveles directivos y gerenciales de los organismos o entidades; también por los órganos de auditoría interna en su momento posterior. Según el artículo 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal LOCGRYSNCF (2001), la máxima autoridad jerárquica de cada organismo debe establecer, mantener, perfeccionar el sistema de control interno y vigilar por su funcionamiento, a los niveles directivos y gerenciales le corresponde garantizar su funcionamiento en cada área operativa de la cual sea responsable.

Entre los objetivos del control interno se destacan:

- Establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo del organismo o entidad pública que le permitan garantizar una función administrativa transparente, eficiente en cumplimiento de la Constitución, leyes y normas que la regulan.
- Salvaguardar los recursos de la organización.
- Verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa.
- Promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, así como el cumplimiento de leyes, normas, políticas y procedimientos.
- Estimular la observancia de las políticas prescritas.
- Lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Para González (2005), con la implantación del control interno visto como un *sistema*, se logra medir la eficiencia y la productividad de las operaciones organizacionales, esto porque permite:

- Conocer la situación real de la organización, importante para el proceso de planificación.
- Desarrollar, en la organización, una buena capacidad de reacción ante las contingencias.
- La utilización provechosa de todos los recursos disponibles.
- Integrar a los gerentes en el desarrollo gerencial, aprovechando sus capacidades creativas.
- Obtener información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

En cuanto a las entidades u organismos públicos, en la LOCGRYSNCF (2001) en su artículo 37, se establece que cada uno de ellos debe elaborar normas, Manuales de Procedimientos, Indicadores de gestión, Índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del control interno.

Estos instrumentos afianzan las fortalezas de la organización frente a la gestión (todos los procedimientos que se encuentran dentro de los manuales y normativas establecidas deben ser objetiva técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u

operacional), suministra una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de la organización en el conjunto.

De igual manera, cabe resaltar la importancia que tienen los planes estratégicos, tácticos y operativos dentro de la organización, porque permite coordinar las necesidades, delimitar las responsabilidades, dirigir y administrar los recursos de acuerdo al sistema de evaluación y de las metas y objetivos de la organización.

- **Control Externo.**

Este control es aplicado a los organismos o entidades públicas o privadas a lo externo de su operatividad, caracterizándose por efectuarse como la verificación del cumplimiento de lo previamente establecido. A manera de ejemplo, las Contralorías de los estados, así como otras entidades fiscalizadoras, ejercen el control externo a los organismos centralizados y descentralizados del Ejecutivo Regional y a otros organismos que estén fuera de su competencia, si así lo solicitare la Contraloría General de la República.

Para Roque, (1999) “Este control se caracteriza por la apreciación de los actos de la administración después de su consumación, de forma tal que la Administración no tiene la obligación de aguardar, previa o contemporáneamente, a que sus decisiones sean apreciadas por el órgano de control, siendo que la manifestación del tribunal o Contraloría siempre es posterior a su ejecución”, (p 65); no obstante, los órganos fiscalizadores que ejercen el control externo están facultados a determinar las responsabilidades a que haya lugar, de conformidad con lo dispuesto al ordenamiento jurídico.

Según la LOCGRYSNCF (2001) “el control externo comprende la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes del control fiscal externo sobre las operaciones de las entidades que se refiere la Ley” (Artículo 42). La finalidad de este control externo se basa en la

verificación del cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, así como las disposiciones constitucionales y la evaluación de la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones de los organismos sujetos a control.

Tripier (1998) por su parte señala que el control externo “es el que por sus características es ejercido desde el exterior, no ya al proceso o eventos de negocio, sino al ente organizacional en si mismo. Es ejercida por entes reguladores o por partes interesadas, y es el complemento refrescante en el modelo de control. Este control esta orientado a verificación de cumplimiento” (p 91).

Queda claro, que el control externo es llevado a cabo por órganos reguladores que se encuentran fuera del organismo a controlar sin que exista ninguna especie de subordinación ó dependencia con ellos, gozan de autonomía orgánica y funcional, cuya competencia en líneas generales es ejercer la vigilancia, inspección y fiscalización sobre las operaciones de las entidades sometidas a su control, destacando la evaluación y confirmación del cumplimiento de disposiciones constitucionales, así como de los programas y planes. De igual forma, deben los órganos de control fiscal externo evaluar la eficiencia, eficacia, economía, calidad de sus operaciones, con fundamento en índices de gestión, de rendimientos y demás técnicas aplicables, evaluando además, el Sistema de Control Interno y formular las recomendaciones necesarias para mejorarlo.

En un estado moderno y democrático debe concebirse la existencia de los órganos de control fiscal, de lo contrario, este estado estaría sujeto a las prácticas propias de la corrupción. No obstante, en Venezuela, por expreso mandato del Artículo 43 de la Ley de Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, “son órganos competentes para ejercer el control fiscal externo de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las Leyes y las Ordenanzas aplicables: 1) La Contraloría General de la República. 2) Las Contralorías de los

Estados. 3) Las Contraloría de los Municipios y 4) Las Contralorías de los Distritos y Distritos Metropolitanos”

Los órganos de control fiscal externo tienen la facultad de efectuar estudios, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para constatar con ello la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

- **Control de Gestión**

Partiendo del significado de gestión como el desempeño o acción de administrar los recursos de una organización con el propósito de cumplir con sus objetivos y metas; entonces el cumplimiento de todas las operaciones de la organización, establecidas previamente o no, corresponden a ella y por lo tanto, debe ser evaluado.

Para la Contraloría General de la República (1999) la gestión “son actividades, tareas y acciones expresadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigida a la producción de bienes o servicios para satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados” (p.79). En definitiva, el control de gestión son actividades gerenciales enfocadas en lograr objetivos propuestos de la mejor manera posible.

“El proceso de gestión puede ser entendido como la administración en forma efectiva de todos los recursos humanos, materiales y técnicos, mediante evaluaciones de desempeño para el logro de los objetivos de la organización” (Otero, 2003: 58), adicionalmente se destaca que la gestión representan todas las operaciones realizadas por la organización dirigidas por unas líneas de acciones previamente establecidas, que a su vez servirán de base para su medición y evaluación. De esta manera, se presentan algunas características esenciales de la Gestión que la identifican plenamente:

- Desempeño de actividades, tareas y acciones expresadas en programas, proyectos u operaciones
- Administración de los recursos humanos, materiales y técnicos.
- Establecimiento y cumplimiento de metas y objetivos

Teniendo claro, que la gestión se encuentra dentro del área gerencial y es en este nivel donde reposa la responsabilidad y efectividad del desempeño de la organización, que a su vez es determinada por su alcance: eficacia, eficiencia, calidad, impacto, entre otros parámetros. No obstante, para establecerlo debe existir un proceso de verificación y evaluación, es decir, debe existir el control de gestión.

Para la Contraloría General de la República (2003):

“El control de la gestión pública es la actividad gerencial dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos, de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y de que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad; y para los órganos de control es el examen objetivo y sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior y documentado de la gestión de un sector gubernamental, de un organismo, programa, proyecto u operación, considerando los fines establecidos en el marco legal o normativo que lo regule, para determinar el cumplimiento de su misión, de sus objetivos y metas, y de la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de su desempeño” (p.92)

En este sentido, se destacan algunos beneficios del control de la gestión pública:

1. Permite conocer oportunamente los resultados de la gestión de las organizaciones lo que permite asumir correctivos.
2. Contribuye con la transparencia en la administración pública y con el mejoramiento de sus operaciones.
3. Orienta las líneas de acciones operativas y permite adaptarlas a las necesidades de la ciudadanía.

4. Aumenta la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas.

El control de gestión es un sistema o conjunto de procesos de información que permite la evaluación y facilita una correcta toma de decisiones, el mismo está visualizado en todos los niveles gerenciales.

Según Catelan (1.982), “el control de gestión representa el esfuerzo continuo y sistemático de la administración para comparar las relaciones con los planes y objetivos globales definidos dentro del marco de la planeación estratégica de la empresa” (p.12), de tal manera, que permita decidir las tareas correctivas que aseguren la marcha de la empresa, todo ello con el fin de minimizar el tiempo de respuesta de una decisión frente a la desviación observada.

En Venezuela, el control de gestión posee una acepción amplia y acorde a las nuevas tendencias gerenciales y doctrinarias del control, manifestándose en la organización o entidad de manera *externa* a través de auditorias o cualquier otra investigación necesaria y avalada por la Ley e *interna* por medio de los sistemas, mecanismos e instrumentos de control que haya adoptado el organismo en cumplimiento a las disposiciones legales establecidas y en procura al alcance de lograr los parámetros de calidad.

c) Los Indicadores como mecanismos de control de gestión.

Se precisa que los indicadores son expresiones cuantitativas del comportamiento de un sistema, que al compararlas con alguna referencia, muestra resultados que llevaría a la toma de decisiones. Para la Contraloría General de la República (1999), son “referencias numéricas generadas a partir de una variable, que muestra el desempeño de la unidad objeto de análisis, y la cual por comparación periódica con un valor de referencia, interno o externo al ente u organismo, podrá indicar posibles desviaciones acerca de los cuales la administración deberá tomar acciones” (p. 89)

Cuando existe control de gestión en una organización, los indicadores son pieza importante y esencial para cuantificar los resultados de los procesos; de esta manera se verifica si se han llevado a cabo las acciones de mejoras al desempeño, todo como parte del proceso de seguimiento y control de la Gerencia. La medición debe ser transparente, entendible y reunir los atributos de: pertinencia, precisión, oportunidad, confiabilidad y economía

En las organizaciones, los Indicadores “son los cocientes que permiten analizar rendimiento”, (Charry, 1999: p 80), que puede traducirse básicamente en términos económicos para la firma; no obstante, en las organizaciones públicas, tal rendimiento se convierte en bienestar para el colectivo.

En este orden de ideas, los indicadores permiten señalar los resultados cuantificados de los niveles de cumplimiento, en procura a la calidad; concepto utilizado en los países industrializados como filosofía organizacional. Según Pérez J. (2004), al principio, los indicadores de gestión se utilizaron “como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión, apoyarán la toma de decisiones” (p.45); de esta manera se obtenía información acerca del comportamiento de los procesos en el referido nivel organizacional y tener el control adecuado sobre lo planificado, estableciendo así las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. No obstante, considerando que la gestión se representa por el conjunto de acciones y decisiones que se lleva a cabo en la consecución de objetivos previamente establecidos y que la misma abarca todo el espacio organizacional, definidos por niveles y según lo señalado por Beltrán (1998) se desarrolla como:

1. Gestión Estratégica: La influencia de las acciones y decisiones es corporativa y a largo plazo.
2. Gestión Táctica: tiene que ver con las operaciones iniciales de las estrategias del negocio, “esta gestión enmarca las funciones de

organización y coordinación” Gestión Operativa: Tiene que ver con las funciones de ejecución y control.

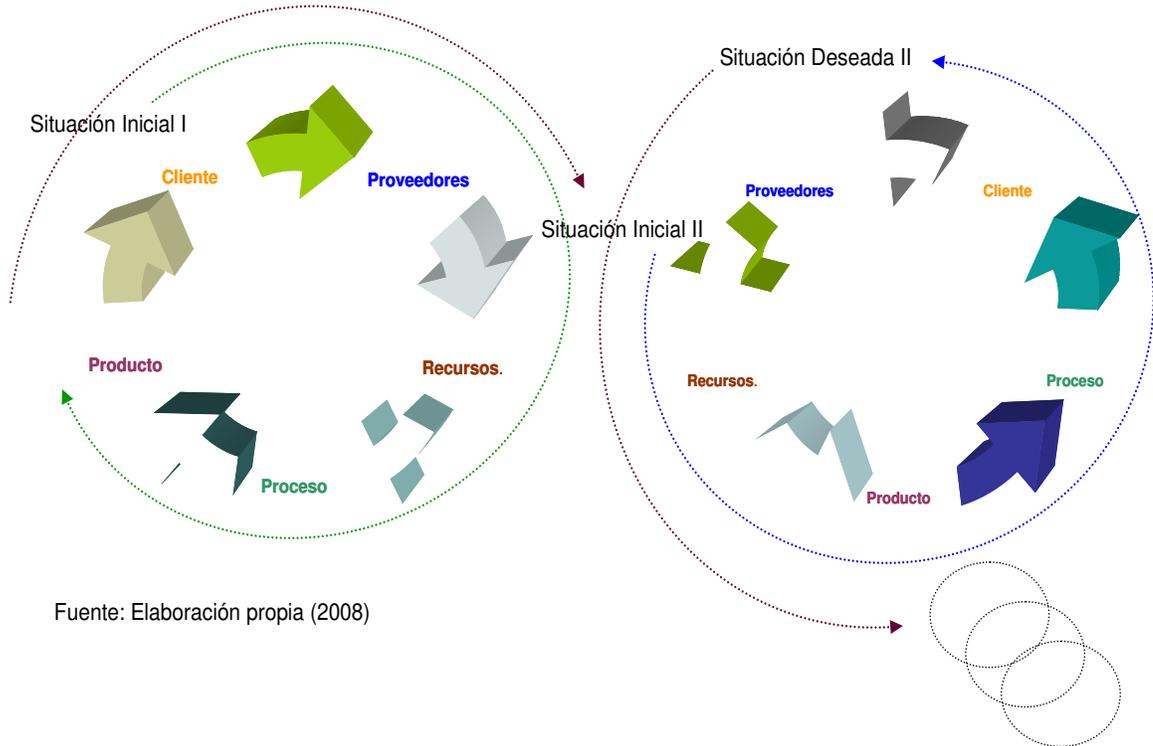
Los indicadores representan herramientas de apoyo para el control de gestión, permiten obtener información de manera clara a fin de captar el comportamiento de los factores que intervienen en los procesos propios de la organización en función de lograr los objetivos propuestos. Por lo tanto, para lograr confianza en el control, debe estar involucrada en los niveles gerenciales señalados, convirtiéndose en herramientas fundamentales para este, es decir, los indicadores deben construirse desde un enfoque sistemático y medir el desempeño en su totalidad, destacando que “pueden representar: cifras directas, que corresponden a mediciones exactas de la producción..., y cifras indirectas, que corresponden a áreas donde su desempeño no es tan fácil de evaluar y por tanto son una idea de los niveles de cumplimiento...”, (Martínez, 1999: p 24).

Existen diferentes tipos de indicadores de gestión, cada una de ellos impulsado por el propósito de la medición, sin embargo, antes de señalarlos es preciso resaltar esquemáticamente los elementos que identifican la dinámica en la organización visto como un sistema. Según Beltrán (1998), el sistema empresa presenta los siguientes elementos:

1. Cliente: A través de sus necesidades y expectativas definen las características de los productos.
2. Producto: transformaciones considerando las necesidades del cliente.
3. Proceso: secuencia de etapas que transforman los insumos en el producto terminado.
4. Recursos: insumos involucrados en el proceso de transformación y resultados.

Considerando estos elementos y a manera de ilustrar la dinámica organizacional o sistema empresa, se muestra el siguiente esquema:

Figura Nº 2
Ciclo Dinámico organizacional o Sistema Empresa



Fuente: Elaboración propia (2008)

Los elementos que se presentan en el esquema ilustran el ciclo dinámico organizacional, destacando que la situación inicial representa la información diagnóstica y luego del proceso de transformación se da paso a una situación deseada que a su vez puede ser modificada permitiendo el origen de un nuevo esquema y convirtiéndose para este en una nueva situación deseada.

Una vez que se obtiene el producto final, el proceso puede ser reconsiderado o alimentado. Esta situación se da como resultado de la revisión, seguimiento y control del proceso, donde se determinan desviaciones con respecto a lo planificado o alimentación para mejorar la calidad del producto; así como a las nuevas exigencias y necesidades de los clientes.

La relación entre los elementos del sistema debe estar monitoreada a fin de ir determinando el alcance de la gestión, que básicamente se concretan en: la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto. En tal sentido, los mecanismos y/o herramientas de control permiten proveer información veraz y oportuna sobre el desempeño de la organización, entre ellos se destacan los indicadores de gestión.

Sin embargo, debe existir cierto nivel de institucionalidad para que este tipo de control o de evaluaciones tengan relevancia en las organizaciones, “esto facilita la realización de una evaluación sistemática que permita lograr una alta calidad de suministro de información, y que facilite un aprendizaje organizacional eficiente” (Bonney y Armijo, 2005:p.19).

No obstante, desde las perspectivas de la dinámica organizacional, se concibe el control de gestión, como un sistema y en consecuencia los indicadores como herramientas del mismo. En fin, cada vez se hace factible y necesario el planteamiento de la creación de un sistema de indicadores de gestión como alternativa de control con parámetros de calidad para las organizaciones.

Schacter (2002) en su investigación “El Desempeño de las Organizaciones Gubernamentales” señala que en Costa Rica existe un Sistema Nacional de Indicadores (SINE), con experiencias relevantes en el ámbito público; para el proceso de su implementación fue necesario: 1) el diseño de la institucionalidad para la evaluación y 2) el desarrollo de estímulos e incentivos para que las instituciones construyan e implementen indicadores. En consideración a ello, se puede deducir que para la creación del sistema de indicadores, debe quedar claramente establecido:

- 1) La disposición de la organización de crear y mantener buenas prácticas en materia de diseño organizacional.

- 2) El apoyo que la organización le otorgue al proceso de instalación de los indicadores.
- 3) Definición clara del ámbito y propósito de la evaluación, así como de la institucionalidad que la aplica.
- 4) Mecanismos de información a utilizar (informes, procedimientos, formatos, otros.)
- 5) Definición de responsabilidades.
- 6) Metodología a utilizar para la implementación, uso y difusión a los actores del sistema de indicadores.

Por lo expuesto, los indicadores introducen confianza, valor y apoyo a los procesos gerenciales de las organizaciones, especialmente a la toma de decisiones.

d) Tipos de Indicadores.

La tipología de los indicadores está determinada por los procesos que se quieran medir, para ello se considera el ámbito y las dimensiones de la medición; para Beltrán (1998) existen diversos tipos de indicadores, entre los cuales destaca: puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, entre otros.

Por su parte, Charry (1999), en similitud con Beltrán (1998) define la siguiente tipología:

Indicadores Puntuales: son aquellos que se construyen con una frecuencia diaria o semanal y se dan a partir de una información operativa.

Indicadores Acumulados: Corresponden a la evaluación cronológica de los indicadores puntuales, constituyéndose en un resumen de la historia de la empresa y del esfuerzo realizado dentro de ella.

Indicadores de Actualidad: Corresponde a la situación real lograda hasta la fecha, dados los resultados y las limitaciones de corto plazo, es en otro término, el nivel de logro.

Indicadores de Capacidad: Se mide el excedente que se debe lograr para cumplir con las metas del plan, es decir, la diferencia entre la actualidad y lo planeado tomando en cuenta las restricciones de corto plazo.

Indicadores de gestión: Corresponde al índice logrado entre lo real y lo planeado una vez cerrado el período evaluado. Se define como la relación entre el valor actual/valor potencial – meta, compromiso.

Para Bonnefoy y Armijo (2005), los indicadores se identifican por: 1) la información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública (medición de los elementos asociados al cumplimiento de los objetivos) y 2) desde el desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones: eficiencia, eficacia, calidad y economía (medición del desempeño del organismo). En este sentido, hace referencia a la experiencia de otros países en esta materia, según este autor en España los indicadores se caracterizan de manera simple y concreta para los usuarios de la siguiente manera:

- 1) Según su naturaleza, donde se mide la eficacia, eficiencia, economía, efectividad, equidad, excelencia, entorno y evolución sostenible.
- 2) Según el Objeto, depende de la prioridad del tema que se está midiendo.
- 3) Según el ámbito de actuación, refleja la medición interna y la repercusión de las actividades a lo externo del organismo.

No obstante, compartiendo la exposición de Bonnefoy y Armijo (2005), se exponen dos fases de la medición a fin de concretar la tipificación de los indicadores:

1. Los indicadores se producen o nacen del propósito a medir, esta medición se presenta en una primera fase con el comportamiento de

los elementos del ciclo dinámico organizacional (entrada, proceso y producto), obedeciendo a la necesidad de la información de manera operativa, por lo tanto, los indicadores obtenidos en esta fase se le denominará ***según la naturaleza del ciclo dinámico organizacional***.

2. La medición operativa de la primera fase, se convertirán en insumos o entrada para obtener información acerca del alcance del desempeño o gestión organizacional; el propósito de esta medición es conocer el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en los niveles gerenciales (estratégico, táctico y/u operativo), por lo tanto, se hace necesario contrastar mediciones obtenidos del ciclo dinámico organizacional de los objetivos y metas y/o resultados intermedios de los mismos, no obstante, este tipo de indicadores se denominará ***según el alcance de la gestión***

Una vez identificado los indicadores considerando las fases de la medición, se presentan de la siguiente manera:

1. Según la naturaleza del ciclo dinámico organizacional:

Indicadores de Insumo: cuantifica recursos físicos, humanos como financieros.

Indicadores de procesos: se mide el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución.

Indicadores de producto: se mide el resultado de la combinación de los otros dos elementos, especialmente insumos.

Indicadores del resultado final: se mide el impacto, que implica los niveles de mejoramiento de las situaciones iniciales.

2. Según el alcance de la gestión.

Indicadores de Eficacia: refleja el grado de cumplimiento de los objetivos

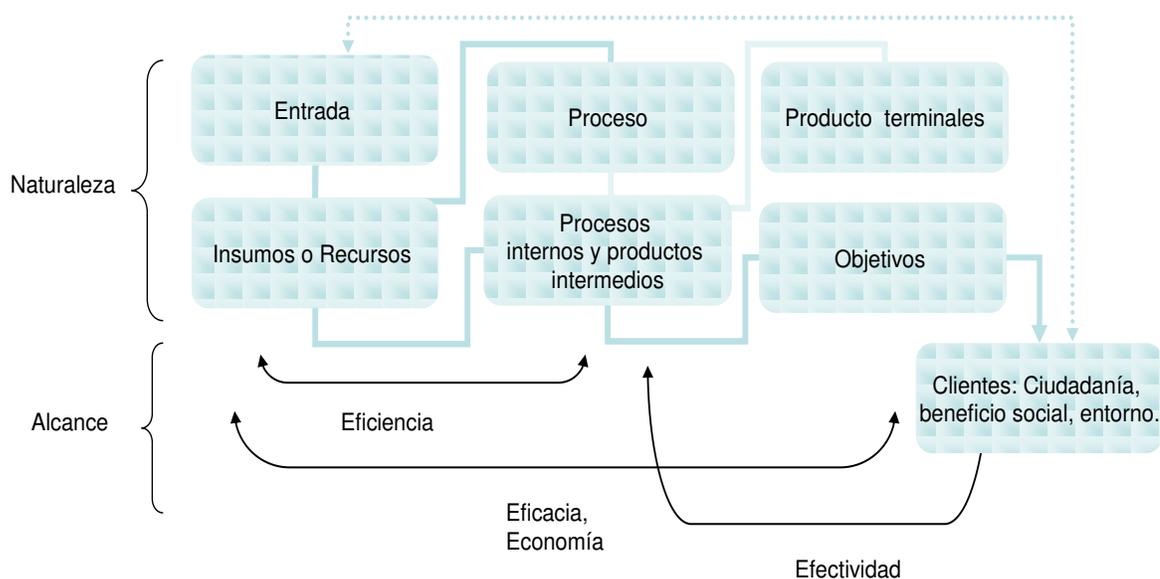
Indicadores de Eficiencia: representa las mediciones de la productividad de los recursos utilizados.

Indicadores de Economía: presenta la medición de los recursos utilizados.

Indicadores de Calidad: refleja la oportunidad y accesibilidad de los bienes y servicios entregados.

De estos indicadores pueden surgir cualquier otra tipología según el propósito que se persiga, por cuanto se ajustan a la mayoría de los criterios que plantean otros autores.

Figura Nº 3
Los Indicadores según la naturaleza del ciclo dinámico organizacional y según el alcance de la gestión.



Fuente: Elaboración Propia (2008)

En la Figura N° 3 se exponen los objetivos como elemento de los productos terminales del ciclo y que a su vez dan paso a un nuevo elemento como lo son los clientes o entorno para dar paso a un nuevo ciclo. Es necesario destacar que el alcance de los indicadores muestra el desempeño o gestión de la organización, ante lo cual es necesario identificar cada uno de los elementos que en ella intervienen:

- ***Eficiencia.***

Los recursos disponibles para llevar a cabo un proceso de transformación, deben ser aprovechados al máximo a fin de generar resultados de calidad con el menor desperdicio posible.

La expresión cuantitativa de la eficiencia se presenta en porcentaje “comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (normal)” (Rodríguez, 2000: p.71); se destaca además que la eficiencia no está determinada solamente por la cantidad de recursos utilizados en relación con la producción, sino que también debe considerarse la calidad del producto o servicio.

Según López y Gadea (citado por Rodríguez, 2000), los indicadores de eficiencia mide si es adecuada la relación entre la consecución de los objetivos al menor costo posible, tomando en cuenta esta posición, se le agrega que para analizar los resultados de la medición, deben considerarse las variables que intervinieron en ello (tiempo, inflación, entre otros), a fin de establecer una nueva relación, corregir y prever para nuevas planificaciones; de esta manera, se reduce los márgenes de error, estableciendo mayor veracidad en los datos obtenidos.

El evaluador o gerente debe tener claro ¿qué nivel de eficiencia espera lograr para cuando tenga los resultados finales?, esto le dará una idea de los límites (< y >) de recursos que puede disponer por objetivos; tales límites puede estar dado por un estándar de calidad establecido o historial de

comportamiento de las variables; al tener esta información previamente establecida, será más fácil el análisis de los datos obtenidos. De no poseer esta información, entonces el evaluador deberá considerar en su análisis todos los elementos internos y externos involucrados y establecer criterios del “debe ser” en materia de aprovechamiento de recursos; sin embargo, para los dos casos, se sugiere que previamente se establezcan la disposición de recursos para las contingencias considerando la realidad del entorno organizacional.

- ***Eficacia.***

Representa uno de los datos de mayor relevancia para el gerente, porque se basa en el cumplimiento de los objetivos y metas, con parámetros establecidos.

La eficacia “expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programadas” (Contraloría General de la República, 1999: p.79), presentada en grado de cumplimiento, que bien puede presentarse “en resultados intermedios o resultados finales” (Bonneyoy y Armijo, 2005: p.32), de acuerdo a la dinámica que se origine en la consecución del objetivo y según el propósito de la medición.

Para Hidalgo (2004), la eficacia “es el grado en que se puede lograr el mejor resultado posible, los resultados se logran de manera oportuna” (p.56), y deben estar vinculados con las metas u objetivos de las diferentes áreas de la organización; su cumplimiento obedece a las líneas de acciones previamente establecidas,

Los indicadores de eficacia se ubican en el cumplimiento de objetivos y metas que establezca la organización en los niveles gerenciales: estratégicos, tácticos y/u operativos, como sistema o por separado, obedeciendo siempre a un propósito previamente establecido; de igual manera, se basa su análisis.

- **Economía.**

Los indicadores de economía expresan costos en relación con los productos y el cumplimiento de los objetivos en las condiciones establecidas, para la Contraloría General de la República (1999) la economía es la “utilización óptima y oportuna de los recursos para generar los productos al menor costo en la cantidad y calidad requerida” (p.79).

La medición del alcance económico de los objetivos cumplidos, debe expresar la calidad y cantidad de los bienes y servicios obtenidos, así como el uso oportuno de los recursos relacionados con ello previamente establecido en programas y proyectos de la organización.

Es preciso destacar que deben considerarse los recursos humanos, financieros, físicos y de tiempo tanto para la planificación como para la determinación del costo de los productos terminales.

- **Calidad.**

En la medición de la calidad de un producto o servicio, intervienen elementos externos al programa o proyectos de la organización como son los clientes o usuarios que son quienes lo aceptan o rechazan; no obstante, la gerencia de las organizaciones debe mantener instrumentos de medición que permitan obtener información sobre la satisfacción de los usuarios con respecto al servicio o producto prestado y considerar su capacidad para responder con oportunidad.

Los parámetros de calidad debe estar dado por “la satisfacción de los deseos del cliente” (Vásquez, 2004: P.45), sin embargo, debe considerarse la “capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa” (Bonneyoy y Armijo, 2005: p.35) a esas necesidades.

e) Los Indicadores de Gestión.

Los indicadores permiten mostrar una información clara, veraz y de fácil comprensión para el análisis de los resultados obtenidos de las operaciones que se realizan en la organización; de esta manera determinan con mayor precisión las oportunidades de mejora. Considerando lo expuesto por Vásquez (2004), los indicadores deben ser:

- *Pertinentes*: considerando las áreas críticas detectadas.
- *Precisos*: se refiere al grado en que la medida obtenida refleje la magnitud que se quiere analizar.
- *Oportunos*: deben ser generados en el momento en que se necesiten para la toma de decisiones.
- *Confiables*: deben estar en condiciones de ser auditados por las autoridades de la institución y examinados por los observadores externos.
- *Económicos*: la obtención de la información debe ser a costos que tengan correlación con los recursos que se invierten en la actividad.

Los indicadores suministran información, mejoran la gestión y aportan transparencia; no obstante, deben ser sencillos, significativos y manejables. Los indicadores le proveen valor a la gestión porque permiten mostrar transparencia de las acciones, además le da oportunidad de corregir desviaciones con la prontitud que amerite el caso; por lo tanto, es preciso destacar que los indicadores, deben estar vinculados con todas las áreas y niveles gerenciales, desde la gestión estratégica hasta la operativa visto como un sistema, de manera que apoye la toma de decisiones en la consecución de lo previamente establecido.

De tal manera que se reafirma la posición de que los Indicadores son instrumentos cuantitativos y cualitativos que permiten a la gerencia medir y

evaluar el desempeño de su gestión, con la finalidad de proceder de manera preventiva y correctiva.

Para la construcción de indicadores de gestión, se consideran algunos elementos que lo componen a fin de establecer criterios en su utilización, los mismos se identifican de la siguiente manera:

- Objetivo: muestra la mejora buscada, hace evidente el reto.
- Definición: debe ser simple y clara e incluir además sólo una característica.
- Responsabilidad: Indica el área dueña de indicador y por lo tanto la responsable de las acciones que se deriven del mismo
- Recursos: de personal, instrumentos, informáticos, entre otros.
- Periodicidad. Debe ser suficiente para informar sobre la gestión.
- Nivel de referencia: pueden ser datos históricos, un estándar establecido o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.
- Puntos de lectura: se refiere a qué punto se llevará a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso.

Una vez que se tenga claro estos elementos, los indicadores pueden diseñarse para obtener la información, precisa, clara y con propósito definido; sin embargo, se plantea que para que una organización posea información de todas sus operaciones y actividades, deben construirse e implantarse bajo un esquema sistémico y como parte de un proceso de evaluación, seguimiento y control.

Aunque para ello hay que superar varios obstáculos, entre los cuales se encuentra la cultura organizacional, esto implica que antes de realizar un proceso de evaluación, primero debe establecerse criterios culturales e involucrar todos los niveles organizativos de la institución, de manera que vaya haciéndose efectivo en el quehacer cotidiano.

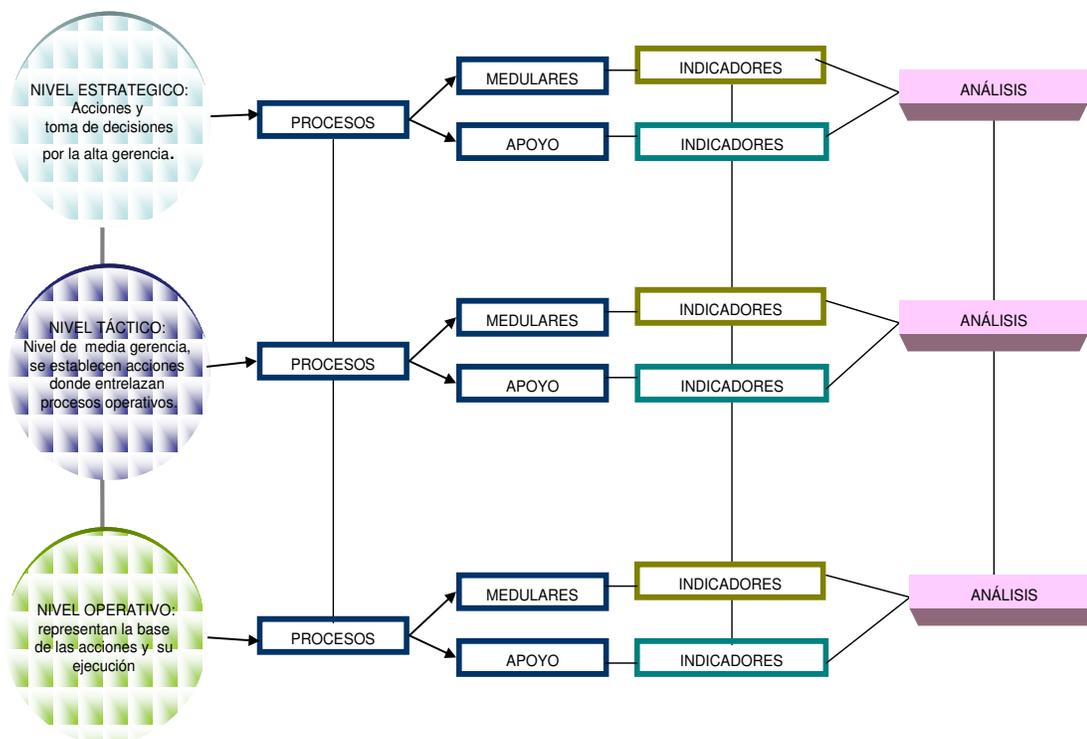
f) Metodología para la construcción de indicadores de gestión

Las organizaciones se mueven en una realidad cambiante y compleja, por lo tanto, deben plantearse el control en todas las operaciones que realice a fin de mantenerse, de lo contrario, el caos se apodera de su naturaleza ocasionando, en muchas oportunidades, la desaparición total. En caso particular se hace referencia a las organizaciones públicas, donde el tema de evaluación, seguimiento, control o cualquier otro término que someta a una revisión de actividades, puede representar traumas, presiones y estrés tanto para los gerentes como para los trabajadores. Sin embargo, hay que resaltar que “en la actualidad los instrumentos y la teorías acerca de la medición, el control y la evaluación de gestión, están siendo asumidas por las organizaciones con un énfasis teórico metodológico superior al tradicional” (Acevedo, 2004: p.36)

Esto plantea la posición que tienen las organizaciones en cuanto a la orientación de sus actividades con un enfoque de control, influenciando significativamente las transformaciones que se producen en la cultura organizacional. En este sentido, el sistema de indicadores de gestión puede representar una buena alternativa de control, “la construcción de estos instrumentos implica la determinación de criterios que permita medir la complejidad de su estructura y la diversidad y heterogeneidad de las funciones misionales de la entidad” (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, 2004: p.76).

Para construir un sistema de indicadores de gestión, se debe identificar los objetivos y metas dentro de los niveles gerenciales: estratégicos, tácticos y operativos; luego se identifican los procesos: medulares y de apoyo de cada nivel para posteriormente formular los indicadores en cada uno de ellos, los mismos se relacionan entre si.

Figura N° 4
Los indicadores de Gestión como mecanismo informativo para la toma de decisiones



Fuente: Elaboración Propia (2008)

Zambrano (2005), plantea una metodología para el diseño de indicadores de gestión, integrada por: un plan de objetivos y metas estratégicos, usuarios, procesos, indicadores, valor de los indicadores, sistema de información y el análisis de confiabilidad; identificando la dinámica organizacional con componentes para dar paso a otra herramienta de análisis del control como lo es el Cuadro de Mando o Balance Scorecard.

Queda claro que la construcción de indicadores va a depender en gran medida de las metas que se vayan a monitorear, y concebido como un sistema, estas metas deben estar correlacionadas en los niveles gerenciales, de igual forma, debe existir un propósito para la evaluación y prioridad del mismo, así como recursos para lograrlo.

Sin embargo, es esencial que se conozca la forma como se va a formular el indicador para que no exista ninguna duda en cuanto a lo que se quiere medir, así como también para estructurar el sistema de indicadores de gestión posteriormente; en este sentido Rodríguez (2000) plantea la siguiente estructura gramatical:

**Cuadro N° 1
Construcción de Indicadores**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Indicación de numeral	Preposición "de"	Sustantivo en plural	Verbo en participio pasado	Complemento circunstancial de tiempo	Complemento circunstancial de lugar	Complemento circunstancial de modo
p.e Total	de	bolívares	gastados	En el año 1985	Por la división de adquisiciones	En la compra de útiles médico quirúrgicos

Fuente: Rodríguez (2000) **Metodología para la generación e interpretación de Indicadores de Gestión.**

De esta manera, como ejemplo se forma el indicador formulado de la siguiente manera: *"Total de bolívares gastados en el año 1985 por la división de adquisiciones en la compra de útiles médico quirúrgico"*, es preciso destacar que el orden de las tres últimas variables pueden invertirse conforme a la comodidad de interpretación del usuario y la lógica de la redacción; una vez identificado las variables que conforman el indicador, es fácil describirlo en el diccionario de indicadores, que vendría a ser el documento donde se presenta cada uno de los indicadores seleccionados y utilizados en el diseño del sistema de indicadores de gestión.

La cantidad de indicadores a construir va a depender del propósito de la medición, Bonnefoy y Armijo (2005), señalan que los criterios para decidir el número de indicadores se basan en que:

1. El número de indicadores se limite a una cantidad que permita apuntar a lo esencial.

2. Cubran las diferentes áreas de la organización: estratégica, táctica y operativa.
3. Que cubran las dimensiones del desempeño de manera integrada: eficiencia, eficacia, calidad y economía.
4. Que permitan conocer el desempeño de los procesos (resultados intermedios)
5. Algunos indicadores no serán útiles para ser incorporados en el informe, pero son útiles para identificar aspectos centrales de la gestión.

Tales criterios plantean la importancia que tiene el establecer, planificadamente, los indicadores de acuerdo a los procesos y área organizacional, de manera que se emplee los recursos necesarios para su diseño e implantación, sin embargo, es preciso destacar que la medición de los procesos-actividades deben responder a un propósito, por ejemplo, los indicadores tomados de los procesos de apoyo pueden ser utilizados para sustentar el comportamiento de áreas de los procesos medulares y que a su vez fundamentan las tomas de decisiones.

Los indicadores de gestión se generan de las necesidades del control requeridos por la organización, por lo tanto, la misma debe cumplir con un esquema organizacional adecuado para implantarlos, entre las cuales se mencionan:

1. Misión y Visión definidas.
2. Metas y Objetivos establecidos.
3. Estructura Orgánica y Funcional.
4. Identificación de los procesos medulares y de apoyo.
5. Identificación del ciclo dinámico organizacional

Con estos elementos se pueden construir indicadores de gestión y establecer un enfoque de sistema, de manera que funcionen coordinadamente con los demás procesos gerenciales como son la toma de decisiones.

Haciendo referencia a Bonnefoy y Armijo (2005), según lo establecido por ILPES-CEPAL, a nivel mundial existen unos requisitos para la generación de indicadores, entre las cuales se señalan:

1. Identificar un nombre para el indicador.
2. Objetivo (propósito) del indicador.
3. Determinar o cuantificar el objetivo a alcanzar.
4. Responsable de cada indicador.
5. Frecuencia o periodicidad en que será utilizado.
6. Fuente de información.
7. Quien facilita la información.

En relación a estos requisitos, Rodríguez (2000) señala además el número correlativo o código del indicador, fórmula, jerarquía de las variables, categoría, tipo, pertinencia, tendencia, estrategias de solución, nivel de desagregación, repercusión en otros indicadores, comparación con otros indicadores, usuarios potenciales, entre otros. Sin embargo, el propósito del buen uso de indicadores es plantearse la generación de ellos de manera básica y sencilla, que permita presentar información oportuna y veraz.

Ante tales señalamientos y considerando en primer momento los requisitos señalados por Bonnefoy y Armijo (2005), se presenta un modelo que permita el registro de los indicadores de gestión:

Figura N° 5
Planilla de presentación de los Indicadores de gestión.

LOGO DE LA ORGANIZACIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN

Proyecto: Estratégico Táctico Operativo

Objetivo del Proyecto:

Área (s) Responsable (s) del Proyecto:

Título del Indicador:	Código:
Objetivo del Indicador (cantidad):	
Situación deseada (cantidad):	
Área Administrativa donde se localiza el dato:	
Fuente de información:	
Frecuencia que se recogerá el dato:	
Usuarios del Indicador:	
Observaciones:	
Responsable de procesar datos de este indicador:	
Firma:	Fecha:

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Con esta determinación de requisitos se pretende recoger datos básicos del indicador que permitirá identificar las dimensiones de la medición, para su jerarquización (en cuanto al orden de importancia) y validación en la organización. De igual manera, se destaca que cuando la organización determina realizar evaluación a través de indicadores de gestión, debe establecer equipos de trabajo donde se involucren todas las áreas administrativas operativas, porque es un trabajo arduo que requiere el máximo nivel de participación.

2.3. Bases legales.

En Venezuela, los indicadores de gestión se plantean como instrumentos de control para implementar un adecuado sistema de información organizacional, a continuación se presenta la fundamentación legal que induce a la implementación de un sistema de indicadores de gestión en los organismos públicos.

En primer lugar, se hace referencia a la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999) que en su artículo 315 señala que “los presupuestos públicos anuales de gastos, se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible”, en tal sentido, la medición a través de los indicadores se plantea obligante para los organismos del estado y su utilización se visualiza con rango constitucional.

En la **Ley orgánica de la Administración Pública** (2001), en su artículo 119 se plantea que “el ministerio u órgano de control nacional, estatal, del distrito metropolitano o municipal, a cargo de la coordinación y planificación determinarán los indicadores de gestión aplicables para la evaluación del desempeño institucional de los órganos desconcentrados y entes descentralizados funcionalmente, de conformidad con el reglamento respectivo”; estableciendo así, un enfoque legal para estos instrumentos del control y la obligatoriedad de la evaluación del desempeño de las organizaciones.

Confirmando esta disposición legal, en la referida Ley, en su artículo 130 se señala que”.....la evaluación del desempeño institucional deberá atender a los indicadores de gestión que establezcan previamente los órganos y entes de la Administración Pública Nacional”, de tal manera que se establezcan los parámetros que se van a medir previamente que del mismo modo debe estar determinado por “los objetivos, metas y resultados, con sus

respectivos indicadores de desempeño, que se prevé alcanzar durante la vigencia del compromiso nacional de gestión” (Art. 131).

Por otra parte en la **Ley Orgánica de Contraloría General de la República y Sistema Nacional de Control Fiscal (2001)**, en su Artículo 37 establece que “cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno”; de esta manera se determinan a los indicadores de gestión como instrumentos para el control interno de la organización, en este caso, pertenecientes al sistema de control fiscal.

La **Ley contra la corrupción (2003)**, hace referencia a lo establecido por Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, al señalar que “la Oficina Nacional de Presupuesto someterá periódicamente a consulta pública, el diseño de los indicadores de gestión”, de esta manera, plantea la participación del control, a fin de mantener la transparencia en la gestión pública.

Por su parte, en la **Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000)**, en el artículo 14 se plantea que “para cada crédito presupuestario se establecerá el objetivo específico a que esté dirigido, así como los resultados concretos que se espera obtener en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño siempre que ello sea técnicamente posible” y en el artículo 59 se señala que la Oficina Nacional de Presupuesto evaluará la ejecución de los presupuestos de la República y sus entes descentralizados, en función a ello, estos entes están obligados a llevar registros de información sobre la base de los indicadores de gestión.

De igual manera, en el reglamento N° 1 de esta Ley, en su artículo 7 se señala que “los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la ley

Orgánica de la Administración Financiero del Sector Público, se vincularán con los planes nacionales, regionales, estatales y municipales,y contendrán las políticas, objetivos estratégicos, productos e indicadores en el plan operativo anual”. Tanto en esta ley como en su reglamento N° 01, se plantea la necesidad de la existencia de indicadores de gestión para llevar un control de las operaciones presupuestarias de las organizaciones sujetas a ella, inclusive se determina de manera obligatoria la existencia de estos instrumentos en los organismos sujetos a esta ley.

En la **Ley de simplificación de trámites** (1999), en su artículo 6 numeral 4, se establece que para simplificar y mejorar los trámites administrativos de los órganos y entes de la administración pública, entre otros aspectos, deben contener “la Identificación de los indicadores de gestión conforme a los cuales se realizará la evaluación de la ejecución de los planes”. De igual manera, en el artículo 52 de la referida ley, se establece que el Ministerio de Planificación y Desarrollo ejercerá entre sus funciones la evaluación de “los resultados de la ejecución de los planes de simplificación de trámites administrativos, con base en los indicadores de gestión establecidos en cada uno de ellos”, una vez más se plantean a los indicadores de gestión como instrumentos de control, ampliamente sustentados para que sean utilizados en la administración pública y de esta manera fortalecer su operatividad en función a mejorar el servicio a la colectividad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.

En este capítulo se presenta la descripción de los aspectos metodológicos que se emplearon en la investigación, que según Rangel (1.996) “se refiere al estudio a partir de sus elementos estructurales; elección del diseño y la operacionalización” (p. 85). Igualmente, se expone el método, procedimientos, técnicas e instrumentos que se utilizan en el abordaje del objeto de estudio.

3.1. Tipo de Investigación.

La investigación se concentra en el enfoque estructural funcionalista porque concibe la relación de la teoría y la práctica en interacción y complementarias una con la otra; en función a la naturaleza de la investigación, esto se visualiza al señalar las dimensiones conceptuales de las variables señaladas identificadas como:

Variable Independiente: Sistema de indicadores de gestión

Variable dependiente: Control Interno Organizacional de la Contraloría del Estado Barinas

La investigación es del de tipo documental- descriptivo, entendido el primero como el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo a trabajos previos, mientras que con el estudio descriptivo se busca especificar las propiedades importantes de las variables de la investigación, midiendo aspectos y dimensiones del fenómeno a investigar.

Según los objetivos del estudio propuesto se destacan los mecanismos de control interno utilizados por la Contraloría del Estado Barinas y la

efectividad en su realidad funcional, estos aspectos se presentan a través de una Matriz DOFA como instrumento de la gerencia estratégica; de igual manera, se utiliza la información y documentos institucionales que en materia de control interno ha implantado el órgano Contralor a través de la Dirección Técnica de Desarrollo Interno e Informática.

Los aspectos descriptivos de la investigación se exponen al resaltar las características de las variables y su comportamiento que en este caso serían el control interno y el sistema de indicadores de gestión.

3.2. Población

En la investigación, se identifica como población la totalidad de áreas operativas de la Contraloría del Estado Barinas y el personal directivo, que según la organización funcional presentado en el Reglamento Interno resolución DC. N° 022 /2008 de fecha 18/06/2088 se conforma de la siguiente manera:

1. Contralor del Estado.
2. Director General.
3. Dirección de Determinación de Responsabilidades
4. Dirección de control de la Administración Pública estatal centralizada y descentralizada.
5. Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática
6. Dirección de Atención al Ciudadano.
7. Unidad de Administración.
8. Unidad de Recursos Humanos
9. Unidad de Asesoría Jurídica.
10. Unidad de Informática
11. Coordinación de Auditorias en el área de bienes.

12. Coordinación de Auditorias en el área de Obras
13. Coordinación de Auditorias en el área Financiera.
14. Coordinación de Servicios Generales.

De tal manera que la alta y media gerencia de este órgano de control fiscal, se conforma por:

- Un Contralor.
- Cinco directores
- Cuatro jefes de unidades.
- Cuatro coordinadores.

No obstante, las unidades de análisis, están representadas por los procesos que se llevan a cabo en las áreas operativas de la Contraloría del Estado Barinas, presentado en objetivos, metas y actividades dentro del Plan Estratégico Institucional 2007-2010.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Los datos que se utilizan en la investigación son provenientes de fuentes primarias obtenidas a través de instrumentos de medición aplicados a la población descrita; y de fuentes secundarias identificadas como:

a) ***Instrumentos y/o herramientas de control interno organizacional:***

- Plan Estratégico Institucional.
- Planes Operativos.
- Plan de Seguimiento y Control.
- Manuales de Normas y procedimientos.

b) ***Documentos Institucionales informativos para la toma de decisiones***

- Avances mensuales de actividades
- Informe de Gestión semestral y anual del organismo.

- Informe diagnóstico de calidad.

c) **Material Bibliohemerográfico:** Teorías, basamento legal del sistema de indicadores de gestión y la metodología para su construcción, entre otros.

Para este proceso se utiliza la técnica del fichaje; adicional al fichaje, Las técnicas e instrumentos que se utilizan en la investigación conforme los objetivos planteados son los siguientes:

Cuadro Nº 2

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Objetivos	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.
<p>Objetivo Nº 01:</p> <p>Examinar los mecanismos de control interno organizacional utilizados por la Contraloría del estado Barinas, en la identificación de la realidad situacional de este órgano de control fiscal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente Primaria: Instrumento de medición para evidenciar el diagnóstico del control interno de la Contraloría del Estado Barinas (cuestionario Anexo A-1). • Fuente Secundaria: Documentos institucionales suministrado por la Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática.
<p>Objetivo Nº 02:</p> <p>Fundamentar institucional y jurídicamente la aplicabilidad de los indicadores de gestión en las organizaciones públicas, específicamente en los órganos de control fiscal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente Primaria: Entrevista no estructurada al director (a) técnico (a) y de Desarrollo Interno e Informática de la Contraloría del Estado Barinas a fin de establecer los antecedentes prácticos del objeto de estudio. • Fuente Secundaria: Revisión de material bibliohemerográfico, así como normativa legales y sublegales que fundamentan el objeto de estudio.
<p>Objetivo Nº 03:</p> <p>Construir los indicadores de gestión de primer y segundo nivel según su naturaleza y alcance considerando los procesos estratégicos, tácticos y operativos de la Contraloría del Estado Barinas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente Secundaria: Documentos bibliohemerográficos referidos a las teorías y metodologías para la construcción de indicadores de gestión ()

Objetivos

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Objetivo Nº 04:

Estructurar un sistema de indicadores de gestión para medir el desempeño de la Contraloría del Estado Barinas.

- **Fuentes primarias:** los resultados del cuestionario
- **Fuente Secundaria:** Documentos institucionales entre los cuales se destacan: Plan Estratégico 2007-2010, Informes de gestión de años anteriores de la Contraloría del Estado Barinas, Planes operativos y planes de seguimiento y control de la institución ()

3.4. Procesamiento y análisis de los datos:

- *Procedimiento:*

El procedimiento metodológico para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos en la investigación se demuestra de la siguiente manera:

Cuadro Nº 3 Procedimientos y análisis de datos

Objetivos

Procedimientos para el procesamiento y análisis de los datos.

Objetivo Nº 01:

Examinar los mecanismos de control interno organizacional utilizados por la Contraloría del estado Barinas, en la identificación de la realidad situacional de este órgano de control fiscal.

- Previa autorización institucional, aplicación del instrumento de medición para evidenciar el diagnóstico del control interno de la Contraloría del Estado Barinas (cuestionario Anexo A-1).
- Revisión de los documentos institucionales suministrado por la Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática previa autorización del Contralor del Estado Barinas.
- Tabulación de los datos.
- Elaboración de Matriz DOFA.
- Selección de los cuadrantes de la Matriz DOFA que evidencian como estrategia elementos relacionados con el control interno como debilidades.
- Selección de las Fortalezas que

Objetivos

Procedimientos para el procesamiento y análisis de los datos.

Objetivo N° 02: Fundamentar institucional y jurídicamente la aplicabilidad de los indicadores de gestión como mecanismo de control interno, en las organizaciones públicas, específicamente en los órganos de control fiscal.

- evidencian los mecanismos de control interno utilizados por la institución.
- Análisis de las estrategias y fortalezas seleccionadas
 - Selección del material bibliohemerográfico que den cuenta de las teorías y prácticas de los indicadores de gestión
 - Fichaje de datos conforme a las variables a estudiar en el objeto de estudio.
 - Selección de datos.
 - Redacción.

Objetivo N° 03: Construir los indicadores de gestión de primer y segundo nivel según su naturaleza y alcance considerando los procesos estratégicos, tácticos y operativos de la Contraloría del Estado Barinas

- Revisar los indicadores existentes utilizados en los niveles estratégicos, tácticos y operativos.
- Seleccionar los indicadores existentes.
- Diseñar indicadores de gestión de acuerdo a su importancia en los procesos medulares de la Contraloría del Estado Barinas.
- Presentar los indicadores de primer y segundo nivel de acuerdo a los procesos operativos de la Contraloría del estado Barinas.

Objetivo N° 04: Estructurar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el desempeño de la Contraloría del Estado Barinas.

- Codificación de los indicadores de gestión a nivel operativo, táctico y estratégico.
- Vinculación de indicadores de gestión a nivel operativo con el nivel táctico y estratégico.
- Estructuración de los indicadores de gestión vinculados como sistema y codificados para su posterior automatización.

3.5. Operacionalización de Variables.

Objetivo General: Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión como Mecanismo de Control Interno para medir el desempeño de la Contraloría del Estado Barinas.

**Cuadro Nº 4
Variables de la Investigación.**

Variables.	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores
Sistema de Indicadores de Gestión.	Conglomerados de procedimientos que estructura los indicadores de gestión vinculados entre si para dar respuestas al desempeño de un organismo o entidad en la consecución de sus objetivos estratégicos, tácticos y operativos planificados para un tiempo establecido.	Proceso de medición de los objetivos planificados en forma sistémica de todas las operaciones que realiza la Contraloría del estado Barinas (CEB), desde el comienzo hasta el final del proceso productivo, considerando los niveles estratégicos, tácticos y operativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Control y Seguimiento • Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Área 01. Gerencia. Sub área Entorno organizacional (ítems: 2,3,4 y 5); Sub área Direccionalidad y control (Ítems: 4,6 y 8) • Área 02. Asesoría y apoyo. Sub-área Control y seguimiento (Ítems: 2,3,4 y 7) • Área 03. Organización. Sub área Sistemas de Información (Ítem: 3)
			<ul style="list-style-type: none"> • Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Área 02. Asesoría y apoyo. Sub área planificación (Ítems: 1, 2 y 3) • Area 04. Planificación, presupuesto y Control (Ítem: 3)

Variables.	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores
Control Interno organizacional	Conjunto de instrumentos que permiten la medición de resultados obtenidos en organismos o entidad en el cumplimiento de sus objetivos y metas, organizado por conceptos y principios generalmente aceptados de sistema y constituido por las políticas y normas formalmente dictadas, los métodos y procedimientos efectivamente implantados.	Mecanismos de medición que permiten la verificación de la exactitud y veracidad de las operaciones de la Contraloría del Estado Barinas en conformidad con la normativa legal vigente, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información utilizados en la CEB 	<ul style="list-style-type: none"> • Área 01. Gerencia. Sub área Entorno organizacional (ítems: 1 y 5); Sub área Direccionalidad y control (Ítems: 1,2,4,6,y 7) • Área 02. Asesoría y apoyo. Sub-área Planificación (Ítems: 2,3,4 y 6); Sub área Control y seguimiento (Ítems: 2,3 y 5) • Área 03. Organización. Sub área Sistemas de Información (Ítem: 1,2,3 y 4); Sub área Normalización (Ítems: 1 y 2) • Área 04. Planificación, Presupuesto y Control. Sub área Planificación y Presupuesto (Ítems: 1 y 3) • Área 05. Recursos Humanos. Sub área Políticas (Ítem: 1); Sub área: Sistema de Administración de Personal (Ítems: 2 y 4); Sub-área Sistema de Incentivos (Ítem: 5)

CAPÍTULO IV

LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO MECANISMO DE CONTROL INTERNO.

4.1 El Sistema de Control Interno

Es importante resaltar, la obligatoriedad legal del control interno en un organismo o entidad y la necesidad a que sea concebida como sistema, es decir, que esté presente en todas sus operaciones; dado que generalmente se aplica en los sistemas contables para efecto de la legalidad de las procedimientos realizadas en este ámbito, pero en pocas oportunidades se aprecia el control interno en el razonamiento en la consecución de los objetivos propuestos.

Entendiendo el control interno como parte integrante de la funcionabilidad de los organismos o entidades, es preciso destacar que su aplicabilidad debe estar enmarcada en la totalidad operativa de los mismos, por consiguiente, deben existir procedimientos de control en cada proceso y pautas que lo definan como efectivamente aceptados e implantados dentro de la organización.

4.2 La Contraloría del Estado Barinas como Ente de Control Fiscal.

El control es una actividad que debe estar presentada en concordancia con la planificación de la institución, es decir, debe formar parte de este plan a fin de dar respuestas al desempeño en la consecución de los objetivos propuestos.

La Contraloría del Estado Barinas realiza auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes de las cuentas, entre otras actuaciones fiscales

para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de las operaciones de los entes sujetos a su control; de igual manera, promueve el control ciudadano a través de actividades de fomento de la participación de la ciudadanía en la gestión pública.

4.2.1 Reseña histórica de la Contraloría del Estado Barinas.

Según documentos de la Contraloría del Estado Barinas, este órgano de control fiscal fue fundado el 15 de Diciembre del año 1967, según Gaceta Oficial del Estado Barinas de esa misma fecha. La Asamblea Legislativa, (hoy Consejo Legislativo Regional) en el uso de sus atribuciones legales, decretó ese año la Ley de Contraloría del Estado que en su Artículo 16 dice textualmente: “La presente Ley de Contraloría entrará en vigencia a partir del día 15 de febrero de 1968”. Dada, firmada y sellada en el Salón de Sesiones de la Asamblea Legislativa del Estado Barinas, el 15-12-1967.



Fachada de la vieja casona colonial, cuna de poetas y residencia de Presidentes y Gobernadores de Estado, donde funciona desde 1986, la Contraloría del Estado Barinas.

En la época de su creación, la Contraloría del Estado Barinas no contaba con recursos económicos suficientes para su funcionamiento, teniendo que instalarse en un pequeño espacio que le asignaron en las instalaciones del Palacio El Marqués, que era sede en ese momento del Ejecutivo Regional;

allí estuvo hasta el año 1986, a partir de esta data tiene su sede en la antigua casona de arquitectura colonial –sin nombre conocido-, que en su seno albergó a dos ilustres poetas de nuestro gentilicio barinés como son: Alberto Arvelo Torrealba y Rafael Angel Insausti.

Según documentos que reposan en los archivos del Ejecutivo Regional, en ese entonces, la nómina de la Contraloría del Estado Barinas, la integraban Quince (15) funcionarios distribuidos en Cinco (5) departamentos:

- Despacho del Contralor
- Jefatura de Servicios
- Sala de Exámenes
- Sala de Control
- Departamento de Contabilidad

Igual se presenta como reseña, que desde su fundación hasta la fecha actual, han ejercido el cargo Diecisiete (17) Contralores a saber:

1. ABOG. JOSÉ GONZÁLEZ PUERTA	1968-1969
2. ABOG. RENÉ RAMÍREZ CONTRERAS	1969-1974
3. ABOG. DARÍO PARRA PARADA	1974-1978
4. ABOG. GERARDO FEBRES CORDERO	1978-1980
5. ABOG. ISMELDA SÁNCHEZ FANDIÑO	1981-1982
6. LIC. JOFRE NAVAS SILVA	1982-1984
7. ECON. EDGAR CABELLO	1984-1990
8. ECON. YOLANDA DE VALERO	1991-1992
9. ABOG. HERMES ROJAS MURGAS	1992-1993
10. ABOG. JUAN CARLOS GUEVARA	1993-1994
11. ABOG. ANTONIO BARAZARTE	1994-1995
12. ABOG. MIGUEL AZAN	1995-1996
13. ABOG. SAIZ MITILO	1996-1999
14. ABOG. HILARIO PUJOL QUINTERO	02-02-1999 hasta 21-12-1999
15. ABOG. ODILIA TRASPUESTO DELGADO	23-12-1999-hasta 30-04-2004

16.LIC. VALENTÍN PINEDA MÁRQUEZ	01-05-2004 hasta 07-01-2005
17.ABOG. ENRIQUE DARÍO PARRA PARADA	08-01-2005 hasta la fecha

Según datos obtenidos de los documentos del personal que reposa en la Unidad de recursos Humanos del órgano Contralor, actualmente su Infraestructura se distribuye en:

Un (1) Despacho del Contralor, Cinco (5) Direcciones (incluyendo la Dirección General) y Tres (3) Unidades con una nómina de Noventa y Cuatro (94) funcionarios activos.

4.2.2 Identificación Organizativa

Filosofía

Misión

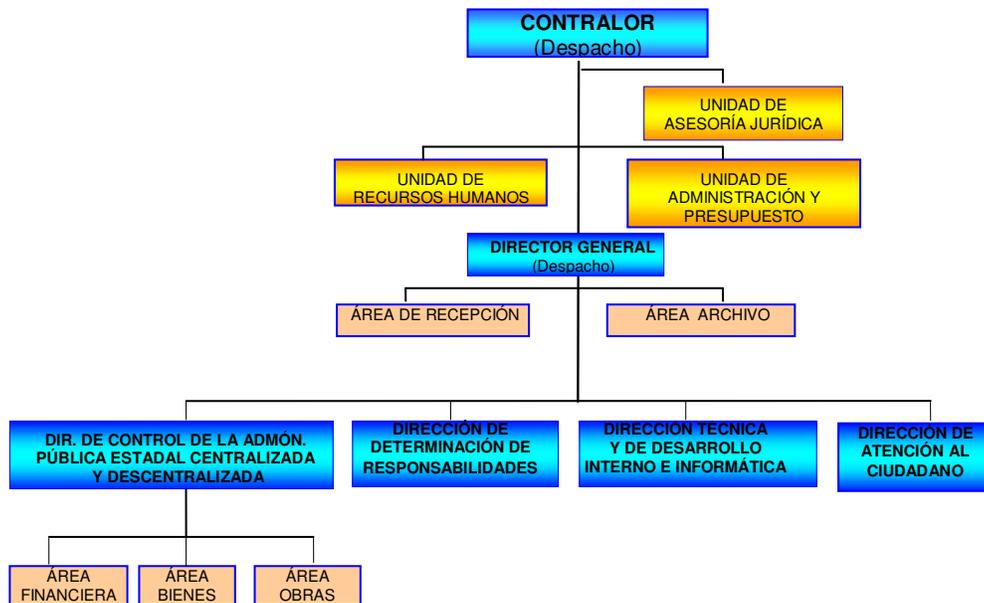
La Contraloría del Estado Barinas es un Órgano del Sistema Nacional de Control Fiscal, sujeta a la rectoría de la Contraloría General de la República, posee rango constitucional y autonomía orgánica, funcional, administrativa y organizativa, cuyo propósito es realizar el control fiscal externo a través de la vigilancia, inspección y fiscalización a los ingresos, gastos y bienes del Estado Barinas, así como de las operaciones y resultados de la gestión de la Administración Pública Estatal, utilizando técnicas e instrumentos innovadores en la materia y dando espacios a la Participación Ciudadana, bajo los principios y valores de autonomía, objetividad, imparcialidad, apoliticismo, ética, independencia y oportunidad.

Visión

Ser un órgano Contralor moderno, efectivo, profesionalizado, apolítico, de referencia ética, que promueva la Participación Ciudadana en la función de control y actúe coordinadamente dentro del Sistema Nacional de Control Fiscal, coadyuvando con el buen funcionamiento de la Administración Pública

para lograr la transparencia y la eficiencia del manejo de los recursos del Estado.

Figura Nº 6
Estructura Organizativa



Fuente: Reglamento Interno de la Contraloría del Estado Barinas.

4.2.3. Diagnóstico de Control Interno y Situacional de la Contraloría del Estado Barinas.

Los indicadores de gestión se muestran como instrumentos legalmente válidos y aceptables en las organizaciones públicas, su diseño da lugar al recorrido de un gran camino que todo gerente debe realizar, un pasaje que se esconde en la rutina laboral alimentada de papeles, órdenes, reuniones, entre otros.

Como gerente se hace necesario tener conocimiento sobre la información que manejan los trabajadores acerca de la misión y visión organizacional, así como las áreas críticas que presenta la organización, a fin de establecer líneas de acciones que orienten su mejora para fortalecer las áreas y

procesos medulares. No obstante, los indicadores de gestión inducen a conocer la realidad situacional organizacional, esto porque su diseño debe estar sustentado en políticas, objetivos y metas que reflejen como propósito el avance en cuanto al cumplimiento de las funciones.

Como producto de la aplicación de un instrumento de medición (cuestionario) elaborado con el objeto de caracterizar el control interno de la Contraloría del estado Barinas, se resalta la necesidad de la creación e implantación de un sistema de indicadores de gestión que a su vez proporcionará la información necesaria para los instrumentos de análisis que se quieran implementar y den respuesta a los avances y cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

Adicionalmente, a fin de plantear una base sólida para la construcción de un sistema de indicadores de gestión en la Contraloría del Estado Barinas, se realizó un diagnóstico situacional con la colaboración activa del personal que labora en la Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática del órgano contralor estatal, siendo esta dependencia la encargada de elaborar e implementar los instrumentos y mecanismos referidos al control interno; de igual manera, se implementó un instrumento de medición (cuestionario anexo A-1), aplicado a los directores, jefes de unidades y coordinadores de la Contraloría del estado, basado en la metodología para evaluar el control interno utilizada por la Contraloría General de la República, donde para efectos de la investigación, de las áreas presentadas en el referido instrumento, solo se consideraron las vinculadas con el objeto de estudio.

Una vez evaluadas las áreas señaladas se evidenciaron debilidades en el sistema de control interno y se plantea como estrategia la necesidad de diseñar e implantar un Sistema de indicadores de Gestión, que además de la necesidad institucional, validan la investigación.

Es de resaltar, que en este caso sólo se muestran los aspectos evaluados que definen el objeto de estudio.

A continuación se presenta la información recogida en dos fases, donde se identifica organizacionalmente como está conformada la Contraloría del Estado Barinas (Fase I) y la identificación de estrategias (Fase II) los resultados se muestran a continuación:

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (FASE I)

A) Base Legal de la Contraloría del Estado Barinas.

A continuación se presenta el basamento legal que sustentan las funciones de la Contraloría del Estado Barinas, a fin de establecer su validez jurídica.

Cuadro N° 5
Descripción del basamento legal de la Contraloría del Estado Barinas.

Nº Gaceta Oficial	Fecha	Leyes, Decretos y/o Resoluciones	Artículo
5.453	24-03-2000	Constitución Nacional de Venezuela	
076-04. Estado Barinas	22-03-2004	Reglamento Interno de la Contraloría del Estado Barinas	Capítulo II. Art. 23. Numeral 2.
36.229.	17-11-1997	Normas Generales de Control Interno	Artículos Nros.: 16, 16 y 17.
37.347.	17-12-2001	Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal	Título I. capítulo I. Artículo 5.
093-04.	06-04-2004	Ley de la Contraloría del Estado Barinas	

Fuente: Documentos legales.

B) Identificación de las Capacidades Operativas

Como parte del diagnóstico situacional, se presentan las capacidades operativas con que cuenta la Contraloría del Estado Barinas en infraestructura, recursos humanos y tecnología.

- *Recursos Humanos.*

Es preciso destacar las áreas medulares y de apoyo de la Contraloría del estado Barinas, las primeras se encuentran representada por las dependencias que cumplen operativamente con las funciones de auditar, inspeccionar, fiscalizar, determinar responsabilidades y sancionar administrativamente como son la Dirección de Control de la Administración Pública Centralizada y Descentralizada y la Dirección de Determinación de Responsabilidades y las segundas por las que señalen la estructura organizativa.

En las dependencias medulares se encuentran la mayor parte de profesionales, de manera que se pueda garantizar el profesionalismo, confidencialidad y objetividad de la labor contralora; sin embargo, las áreas de apoyo poseen un gran significado en esta organización, sobre todo, porque soportan la funcionabilidad de las áreas medulares; a continuación se muestra el resultado de una revisión y análisis del recurso humano con que cuenta la Contraloría del estado Barinas.:

Cuadro N° 6
Distribución Personal Activo en Áreas Medulares (Determinación de Responsabilidades y Dirección de Control de la Administración Pública Centralizada y Descentralizada)

Según su profesión / Según su Proceso	Profesional Universitario		Técnico Superior Universitario		Bachiller		Primaria		Total	
	$F_{i(1)}$	% $F_{i(1)}$	$F_{i(2)}$	% $F_{i(2)}$	$F_{i(3)}$	% $F_{i(3)}$	$F_{i(4)}$	% $F_{i(4)}$	ΣF_i	% ΣF_i
Medular	35	98%	5	63%	5	30%	3	75%	48	73%
Apoyo	1	2%	3	37%	12	70%	1	25%	17	27%
Total	36	100%	8	100%	17	100%	4	100%	65	
$F_i/\Sigma F_i$		55%		13%		26%		6%		100%

Fuente: Registro de personal que reposa en la Unidad de Recursos Humanos.

En el Cuadro N° 6, correspondiente a la Distribución Personal Activo en áreas medulares, que según los datos obtenidos en la fila de totalidad ($F_i/\Sigma F_i$), se observa que de este personal un Cincuenta y Cinco por Ciento (55%) son Profesionales y un Treinta y Dos por Ciento (32%) corresponden a personal con estudios de bachillerato y primaria; destacando que las áreas medulares corresponden a la Dirección de Control de la Administración Pública Estatal Centralizada y Descentralizada y a la Dirección de Determinación de Responsabilidades. Sin embargo, hay un Trece por Ciento (13%) de personal con estudios de Técnico Superior que se visualizan como futuros profesionales, pudiendo incrementarse en un Sesenta y Ocho por Ciento (68%) al sumarse con estos en la Distribución frecuencial del personal en estas áreas.

Cuadro N° 7
Distribución Personal Activo en Áreas de Apoyo

Según su profesión / Según su Proceso	Profesional Universitario		Técnico Superior Universitario		Bachiller		Primaria		Total	
	$F_{i(1)}$	% $F_{i(1)}$	$F_{i(2)}$	% $F_{i(2)}$	$F_{i(3)}$	% $F_{i(3)}$	$F_{i(4)}$	% $F_{i(4)}$	ΣF_i	% ΣF_i
Medular	10	100%	1	34%	2	20%	0	0%	13	45%
Apoyo	0	0%	2	66%	8	80%	6	100%	16	55%
Total	10	100%	3	100%	10	100%	6	100%	29	100%
$F_i/\Sigma F_i$		34%		11%		34%		21%		100%

Fuente: Registro de personal que reposa en la Unidad de Recursos Humanos.

En el cuadro No. 7 se detalla la distribución del personal activo en la Contraloría que labora en las áreas identificadas como de apoyo, se observa que todos los profesionales de estas áreas se encuentran laborando en los procesos medulares de competencia a las mismas; no obstante, considerando para el análisis la filas de los totales ($F_i/\Sigma F_i$), los profesionales representan un Treinta y Cuatro por Ciento (34%) del total de personal de las áreas en cuestión, igualándose con el número de bachilleres; llama la atención que el personal que se encuentra laborando en las áreas de apoyo, la mayoría (66%) no alcanzan a un nivel de educación profesional.

Es de resaltar, que en las áreas de apoyo se visualiza la mayor cantidad de funcionarios con estudios de primaria un Veintiuno por Ciento (21%) que al sumarse con los bachilleres ascienden a un Cincuenta y Cinco por Ciento (55%) del total de personal; es decir, representan la mayoría en la distribución frecuencial de este personal, aunque hay que precisar que en estas áreas se encuentra el personal de funciones de mantenimiento, chóferes y otros.

Cuadro N° 8
Distribución Personal Activo en la Contraloría del Estado Barinas.

Según su profesión \ Según su proceso	Profesional Universitario		Técnico Superior		Bachiller		Primaria		Total	
	F _{i(1)}	% F _{i(1)}	F _{i(2)}	%F _{i(2)}	F _{i(3)}	%F _{i(3)}	F _{i(4)}	%F _{i(4)}	ΣF _i	%ΣF _i
Medular	36	38%	8	9%	17	18%	4	4%	65	69%
Apoyo	10	11%	3	3%	10	11%	6	6%	29	31%
Total	46	49%	11	12%	27	29%	10	11%	94	100%

Fuente: Registro de personal que reposa en la Unidad de Recursos Humanos.

Con estos resultados, se deduce lo siguiente:

1. El personal con estudios superiores (profesional) representa el cuarenta y nueve por ciento (49%) de la totalidad del personal, de los cuales el treinta y ocho por ciento (38%) se encuentran ubicados en las áreas medulares.
2. El personal con estudios de bachillerato y primaria representan el cuarenta por ciento (40%) de la totalidad, quedando nueve (09) puntos porcentuales menos de la totalidad del personal con estudios superiores, siendo que el veintidós por ciento (22%) de este personal, se encuentra en las áreas medulares; y el diecisiete por ciento (17%) se encuentra en las áreas de apoyo; es preciso destacar que estas cifras dan muestra de debilidades en el recurso humano que cumplen funciones en el área medular del órgano de control estatal.
3. El personal con estudios Técnicos representan el doce por ciento (12%) de la totalidad del personal, de los cuales el nueve por ciento (9%) se encuentran en las áreas medulares y el tres por ciento (3%) en áreas de apoyo; en este punto es preciso destacar la existencia de cifras menores

en la categoría de técnicos con respecto a los bachilleres y primarias que se encuentran con funciones en el área medular.

4. Del total del personal activo con que cuenta la Contraloría del Estado Barinas, el sesenta y nueve por ciento (69%) está representado por personal dedicado a las áreas medulares siendo el treinta y ocho por ciento (38%) profesionales. Del personal que labora en áreas de apoyo representado por el treinta y uno por Ciento (31%) de la totalidad, en su mayoría son profesionales y bachilleres, once por ciento (11%) en cada renglón, seguido por funcionarios con estudios de primaria (6%) y por último Técnicos Superiores Universitarios (3%)

De tal manera, en la distribución se visualiza que la frecuencia de profesionales aún no alcanza el cincuenta por ciento (50%) de la totalidad y casi se equipara con la frecuencia total de las personas que poseen estudios de bachillerato y primaria. De igual forma, se destaca el porcentaje de los Técnicos (12%), siendo ellos los más próximos a alcanzar la profesionalización.

- *Plataforma Tecnológica*

Según el informe de calidad (2006) elaborada por la Dirección Técnica y de Desarrollo Interno de la Contraloría del Estado Barinas, desde el año 2005, la Contraloría del Estado Barinas muestra esfuerzos para actualizar la planta tecnológica, incrementando la existencia de equipos de computación con software de última generación, con el propósito de fortalecer la labor. De tal manera que para el 2008, este órgano contralor posee una existencia de cuarenta y nueve (49) computadoras, treinta nueve (39) Impresoras y cuatro (04) fotocopadoras, los cuales reemplazan los equipos desactualizados que existían para la fecha.

4.3. El Control Interno de la Contraloría del Estado Barinas.

EL CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS (FASE II)

Una vez realizado el diagnóstico situacional de la Contraloría del estado Barinas, se procedió implementar un instrumento de medición (Anexo A-1) al personal directivo del órgano, su diseño está adaptado a la metodología planteada por la Contraloría General de la República, a fin de determinar los factores internos y externos de la organización, dando paso a una fase comparativa utilizando la Matriz DOFA, como técnica para determinar las áreas críticas del órgano de control estatal.

Con la aplicación del instrumento de medición, se abordaron áreas y sub-áreas gerenciales determinantes de estrategias institucionales y representativas en la funcionabilidad y operatividad de la organización, que a continuación se presentan:

ÁREA 01. GERENCIA.

- Sub-área 01.1 Entorno organizacional
- 01.2 Direccionalidad y control

ÁREA 02. ASESORÍA Y APOYO

- Sub-área 02.1 Planificación
- 02.2 Control y Seguimiento

ÁREA 03. ORGANIZACIÓN

- Sub-área 03.1 Sistemas de Información
- 03.2 Normalización

ÁREA 04. PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y CONTROL

- Sub-área 04.1 Planificación y Presupuesto

ÁREA 05. RECURSOS HUMANOS

- Sub-área 05.1 Políticas
- 05.2 Sistemas de Administración
- 05.3 Sistemas de Incentivos

ÁREA 06. SUMINISTROS

Sub-área 06.1 Políticas

06.2 Planificación y Programación

ÁREA 07. MANTENIMIENTO

Sub-área 07.1 Control

07.2. Planificación y Programación

ÁREA 08. CONSULTORÍA JURÍDICA

Sub-área 08.1 Política y Organizacional

08.2. Planificación y Programación

ÁREA 09. FINANZAS

Sub-área 09.1 Política Financiera

09.2. Sistemas de Contabilidad

Con la aplicación del instrumento de evaluación de Control Interno se logró identificar las Debilidades y Fortalezas (Factores Internos) y las Amenazas y Oportunidades (Factores Externos) del referido órgano de control fiscal destacando que de las mismas se obtienen información total del control interno, sin embargo, se resaltan las áreas de Gerencia, asesoría y apoyo, Organización, Planificación, presupuesto y control, así como el área de recursos humanos, porque evidencian los elementos apropiados para la investigación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las referidas áreas:

FORTALEZAS

- F01 Estructura Organizativa adaptada a los procesos estratégicos y operativos.
- F02 Existencia de Control interno financiero en todas las áreas operativas
- F03 Planificación de las operaciones ejecutadas.
- F04 La planificación es elaborada y discutida por las áreas operativas de la organización.

- F05 Utilización de los datos e información disponibles para generar reportes sobre la gestión de las diferentes dependencias.
- F06 Existencia de manuales de normas y procedimientos para los distintos procesos que ejecuta la organización.
- F07 Cuenta con personal especializado asignado a las tareas de planificación.
- F08 Capacitación de los niveles gerenciales y supervisorios para el trabajo en equipo, propiciando un estilo participativo de gestión.
- F09 Existe la sustentación legal para la implantación de un sistema de indicadores de gestión.

OPORTUNIDADES

- O01 Ser órgano del Sistema Nacional de Control Fiscal.
- O02 Apoyo institucional del ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal para la implantación de un sistema de indicadores de gestión.

DEBILIDADES

- D01 La toma de decisiones se realiza en momentos de eventualidades meritorias, considerando los indicadores de gestión en forma aislada.
- D02 La información acerca del avance de los planes, programas y proyectos y del cumplimiento de objetivos y metas, se obtiene solo cuando es solicitada y su reporte es tardío ocasionando dificultades para la toma de decisiones.
- D03 Escasa verificación mediante indicadores del cumplimiento de la ejecución de la programación operativa y totalmente nula del cumplimiento de lo planificado estratégicamente.
- D04 Escasa revisión periódica de los planes en función a las contingencias y ajustes pertinentes.
- D05 Fallas en el sistema de control interno organizativo.

AMENAZAS

- A01 Exigencias operativas de la Contraloría General de la República como ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal en materia de Planificación y ejecución de actividades.

A02 Déficit en los Recursos Financieros que se les asignan a la Contraloría del Estado Barinas.

Una vez analizado cada uno de los factores internos y externos de la organización, se procedió a diseñar una matriz DOFA, a fin de evidenciar los requerimientos para fortalecer el sistema de control interno.

**Cuadro N° 9
MATRIZ DOFA**

AREAS DE CONTROL INTERNO EVALUADAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS FD
<ul style="list-style-type: none"> • GERENCIA • ASESORIA Y APOYO • ORGANIZACIÓN • PLANIFICACIÓN, • PRESUPUESTO • CONTROL • RECURSOS HUMANOS 	F01. Estructura Organizativa adaptada a los procesos estratégicos y operativos.	D01 La toma de decisiones se realiza en momentos de eventualidades meritorias, considerando los indicadores de gestión en forma aislada	(F01, F05 Y F06) (D03, D04) Establecer como normas específicas en el Manual de Dirección Técnica la realización de la Matriz DOFA cada año a fin de elaborar el Plan de Seguimiento Estratégico
	F02. Existencia de Control interno financiero en todas las áreas operativas	D02 La información acerca del avance de los planes, programas y proyectos y del cumplimiento de objetivos y metas, se obtiene solo cuando es solicitada y su reporte es tardío ocasionando dificultades para la toma de decisiones.	
	F03. Planificación de las operaciones ejecutadas.	D03 Escasa verificación mediante indicadores del cumplimiento de la ejecución de la programación operativa y totalmente nula del cumplimiento de lo planificado estratégicamente.	(F03, F04, F07) (D02, D04, D05) Implantar un plan de acciones correctivas en los procesos operativos
	F04. La planificación es elaborada y discutida por las áreas operativas de la organización.		
	F05. Utilización de los datos e información disponibles para generar reportes sobre la gestión de las diferentes dependencias.	D04 Escasa revisión periódica de los planes en función a las contingencias y ajustes pertinentes	(F01, F07) (D02, D04, D05) Fortalecer el Sistema de Control Interno Organizacional
	F06. Existencia de manuales de normas y procedimientos para los distintos procesos que ejecuta la organización.	D05 Fallas en el sistema de control interno organizativo	
	F07. Cuenta con personal especializado asignado a las tareas de planificación.		
	F08. Capacitación de los niveles gerenciales y supervisorios para el trabajo en equipo, propiciando un estilo participativo de gestión.		(F01, F03, F05, F07, F09) (D01, D02, D03, D04, D05) Elaborar un Sistema de Indicadores de Gestión.
	F09. Existe la sustentación legal para la implantación de un sistema de indicadores de gestión		

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
O01. Ser órgano del Sistema Nacional de Control Fiscal	(O01, O02) (F09) Implantar un sistema de Indicadores de Gestión.	(O01, O02) (D03, D05) Fortalecer el Sistema de Control Interno Organizacional a través de la implantación de un sistema de Indicadores de Gestión.	
O02. Apoyo institucional del ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal para la implantación de un sistema de indicadores de gestión.			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
A01. Exigencias operativas de la Contraloría General de la República como ente rector del Sistema Nacional de Control Fiscal en materia de Planificación y ejecución de actividades.	(A01, A02) (F05, F07) Implantar un sistema de Indicadores de Gestión.		
A02. Déficit en los Recursos Financieros que se les asignan a la Contraloría del Estado Barinas.			

Del análisis de la Matriz DOFA, se destacan los aspectos relevantes utilizados en la determinación de estrategias, al hacer el cruce de los factores se presenta que de siete estrategias planteadas, cuatro (57%) están referidos a la implantación de un sistema de indicadores de gestión, de igual manera, se destaca que con esta estrategia se atacan todas las debilidades presentadas.

Es preciso resaltar las fortalezas señalando que la organización somete todas sus operaciones a un proceso de planificación y con ello establece algunas medidas como reportar los avances; su aplicabilidad genera información sobre el comportamiento de las acciones en la consecución de los objetivos al final de la gestión, sin embargo, hasta ahora no se ha establecido algún mecanismo que permita valorar el avance por etapas, lo que conduce a limitar la oportunidad de la toma de decisiones.

Según las apreciaciones del personal que labora en la Dirección Técnica y de Desarrollo interno e informática, desde el año 2001, la Contraloría del estado Barinas ha utilizado los indicadores de gestión en forma aislada a los procesos operativos – estratégicos, como instrumentos de verificación de cumplimiento de objetivos y metas; pero su aplicabilidad en estos primeros años no ha proporcionado índice de alcance de la gestión, esto por no contar con el diseño de fórmulas de indicadores.

Los primeros ensayos de formulación y aplicación de indicadores de gestión, obedecieron en un primer momento a inquietudes gerenciales para luego convertirse en una necesidad organizacional fundamentado jurídicamente, sin embargo aún no están definidos claramente la forma como se mantendrá el control de la planificación.

El control interno organizacional dentro de la Contraloría del estado Barinas, está conformado por un sistema de información a través de informes que dan cuenta sobre el cumplimiento de objetivos y metas, estados de expedientes, entre otros instrumentos útiles, sin embargo, se muestra

deficiente al momento de tomar decisiones oportunas, por lo tanto se hace necesario fortalecer el sistema de control interno organizacional, creando nuevos esquemas e instrumentos funcionales.

Los indicadores de gestión dentro de la Contraloría del estado Barinas, representan un gran avance en materia de control y seguimiento de las actividades, que demuestran el esfuerzo de los niveles gerenciales por mantener la objetividad y transparencia de sus operaciones, sin embargo, según información recogida del personal de Dirección Técnica, desde su implantación (2001), estos indicadores se han diseñado y ajustados de acuerdo a lo planificado en el nivel operativo, dejando sin respuestas las operaciones tácticas y estratégicas institucionales.

A pesar de que existen indicadores de gestión en el órgano de control estatal, aún su práctica e implantación no se ha consolidado del todo, creando límites en el proceso de toma de decisiones; esto porque la alta gerencia no posee la información oportuna del alcance de los objetivos y metas planteadas, especialmente en los niveles tácticos y estratégicos de la organización.

A manera de conclusión de esta fase diagnóstica del órgano de control fiscal estatal, es preciso destacar, que se evidenciaron algunas debilidades referidas al control interno, ante lo cual se plantea la necesidad de fortalecer este sistema desde un ámbito organizativo, donde el diseño del sistema de indicadores de gestión, tendrá gran valor organizacional y de suma importancia para la operatividad funcional del referido órgano contralor.

CAPÍTULO V

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO MECANISMO DE CONTROL INTERNO ORGANIZACIONAL PARA LA CONTRALORIA DEL ESTADO BARINAS.

No hay viento favorable para aquel que no sabe donde ir.

Séneca.

En este capítulo se presenta el diseño del sistema de indicadores de gestión para la Contraloría del Estado Barinas, planteándose como base el seguimiento y control a los procesos operativos y medulares. No obstante, para ello es necesario conocer estos procesos y su planificación considerando las necesidades reales del organismo; de igual manera se identifican los elementos que intervienen en los indicadores de gestión, caracterizados por el autor para facilitar su comprensión.

5.1 Identificación de los procesos de la Contraloría del Estado Barinas a través de la planificación.

La Contraloría del Estado Barinas, como órgano de control fiscal, presenta una planificación enfocada en los tres niveles gerenciales, producto del análisis de las necesidades reales, tal como se plantea en la presentación del Plan Estratégico 2007-2010; en función a ello y para sustentar la investigación, se elaboró un flujograma explicativo de la estructura de la planificación diseñada para el referido periodo.

Figura N° 7
Flujograma Estratégico Institucional (2007-2010) y Planificación Operativa 2007

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	PE1							PE2					PE3			PE4			
	Fortalecimiento de la Capacidad Operativa y Funcional de la Institución							Fortalecimiento del Sistema de Control Interno Organizacional y Financiero.					Formación y actualización de la base jurídica de la Contraloría del Estado Barinas			Captación de Recursos Financieros			
DIRECTRICES (Proveniente de los nudos críticos)	Realizar los procesos operativos de control fiscal externo.		Fortalecer los procesos operativos de Determinación de Responsabilidades		Implantar un Plan de Mantenimiento Anual	Implantar un Plan de Acciones correctivas en los procesos operativos.	Diseñar y aprobar el Manual de Cargos	Establecer seguimiento y control al desempeño de los trabajadores	Formular un Plan de incentivo a los trabajadores de la Contraloría.	Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión.	Actualizar el Manual de Administración a fin de establecer pautas escritas sobre el Registro de Insumos.	Iniciar un Sistema de Revisión de Costos.	Diseñar un Sistema de ordenación y procesamiento de compras.	Elaborar el registro de los proveedores de la institución e incorporarlos en el sistema de ordenación y procesamiento de compras de acuerdo a la clasificación de materiales.	Actualizar los Reglamentos existentes de la Contraloría del Estado Barinas.	Implantar sistemas y mecanismos para mantener actualizados la jurisprudencia y doctrina sobre temas inherentes para la organización.	Coordinar con la alta gerencia el seguimiento o control de los procesos legales	Gestionar la captación de recursos financieros para el funcionamiento operativo de la Contraloría del Estado Barinas.	Establecer acuerdos gerenciales con otras Contralorías de Estado del País, en resguardo al principio de capacidad financiera e independencia presupuestaria que permita ejercer eficientemente las funciones de control fiscal.
REFERENCIAS CON LOS PROYECTOS OPERATIVOS DEL AÑO 2007	POA1		POA2	POA5	POA5	POA5	POA6	POA6	POA5	POA5	POA7	POA7	POA7	PO8	POA8	POA8	POA10	POA11	
PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PE1.p1. Incremento de la eficacia y eficiencia en los procesos operativos de la evaluación de gestión y determinación de responsabilidades que dieran lugar a los entes sujetos a control fiscal y la calidad de sus acciones en el fomento de la participación ciudadana, impulsando la pertinencia del colectivo con su realidad.				PE1.p2. Establecimiento de planes de acciones correctivas en los procesos operativos en mantenimiento de bienes e inmuebles del Ente Contralor			PE1.p3. Mejoras en el sistema de recursos humanos a fin de fortalecer el Clima Organizacional de la Contraloría del Estado.		PE2.p1. Diseño de instrumentos de control interno organizacional que den respuestas a las exigencias del Sistema Nacional de Control Fiscal.			PE2.p2. Diseño de instrumentos de control interno financiero en cumplimiento a la normativa legal vigente.			PE3.p1. Modernización organizativa de la institución con la actualización de los instrumentos legales internos		PE4.p1. Recursos financieros necesarios para el funcionamiento operativo de la Contraloría del Estado Barinas.	
PROGRAMAS TÁCTICOS	PT1		PT2		PT3		PT4		PT3			PT5		PT6		PT5			
	Establecimiento de mecanismos de control que permitan evaluar la gestión de los entes sujetos a control fiscal y la determinación de responsabilidad que tuviere lugar		Fomento del enfoque social e institucional de la Contraloría ante la actividad business		Modernización de la operatividad y funcionalidad de la Contraloría del Estado Barinas.		Fortalecimiento del Clima Organizacional y actualización de los mecanismos de incentivo para el recurso humano de la Contraloría del Estado Barinas.		Modernización de la operatividad y funcionalidad de la Contraloría del Estado Barinas.			Potencia en la capacidad financiera y distribución de los recursos en la operatividad de la Contraloría del Estado Barinas.		Fortalecimiento de la base jurídica de la Contraloría del Estado Barinas.		Potencia en la capacidad financiera y distribución de los recursos en la operatividad de la Contraloría del Estado Barinas.			
PROYECTOS OPERATIVOS DEL AÑO 2007	POA1	POA2	POA3	POA4	POA5		POA6		POA5			POA7		POA8	POA9		POA10	POA11	POA12
	Evaluación de la gestión de los diversos entes centralizados y descentralizados de la administración pública estatal.	Análisis y proceso de los actos, hechos u omisiones de los funcionarios públicos y de los particulares que pudieran dar lugar a la Determinación de Responsabilidades	Proyección de la imagen institucional de la Contraloría del Estado Barinas ante la opinión pública	Promoción de la participación ciudadana en la gestión de control, a fin de crear responsabilidad y compromiso con el colectivo	Diseño y evaluación del funcionamiento operativo y tecnológico de la Contraloría del Estado Barinas		Administración de todo lo concerniente al Sistema Integral, desarrollo y evaluación del recurso humano de la Contraloría del Estado para el cumplimiento de su misión con eficiencia y con apego al ordenamiento legal vigente		Diseño y evaluación del funcionamiento operativo y tecnológico de la Contraloría del Estado Barinas			Mejoras en el Sistema de Control Interno de la Contraloría del Estado Barinas		Instrumentación de control en los procesos legales y actualización de reglamentos y resoluciones internos de la Contraloría del Estado Barinas.	Asesoramiento Jurídico al Contralor del Estado Barinas.	Administración de los recursos financieros y tecnológicos que dispone la Contraloría para el cumplimiento de su misión, con eficiencia, eficacia, conforme al ordenamiento legal vigente.		Remisión de proyectos de captación de recursos financieros dirigidos a organismos competentes.	Motivizar el desarrollo organizacional con alcance de efectividad en la gestión
AREAS OPERATIVAS RESPONSABLES	Dirección de Control de la Administración Pública Estatal Centralizada y Decentralizada.	Dirección de Determinación de Responsabilidades	Despacho Contralor / Área de Prensa.	Dirección de Atención al Ciudadano.	Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática.		Despacho del Contralor / Unidad de Recursos Humanos.		Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática.			Despacho del Contralor / Unidad de Administración y Presupuesto.		Despacho Contralor / Dirección General/ Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática.	Despacho del Contralor / Unidad de Asesoría Jurídica.	Despacho del Contralor / Unidad de Administración y Presupuesto / Dirección General y demás áreas operativas.		Despacho del Contralor / Dirección General y demás áreas operativas.	

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Se destaca, que la Contraloría del Estado Barinas, posee una excelente estructura de planificación o líneas de acciones institucionales que orientan el buen desempeño de sus funciones. El Plan Estratégico se ha diseñado para un período de Tres (03) años, partiendo desde el 2007 hasta el 2010, tiempo preciso para ajustar la Institución al dinamismo social, no obstante los logros de estas acciones sentarán las bases para nuevas estrategias orientadas hacia la consolidación institucional.

Este documento presenta Cuatro (4) proyectos estratégicos institucionales a saber:

1. Fortalecimiento de la capacidad operativa y funcional de la Institución (PEI 1)
2. **Fortalecimiento del Sistema de Control Interno Organizacional y Financiero** (PEI 2)
3. Formación y actualización de la Base Jurídica del organismo (PEI 3)
4. Captación de recursos financieros (PEI 4)

Cada uno de ellos, pretenden involucrarse en el quehacer operativo plasmado en las planificaciones anuales y más allá, en la interrelación diaria interna y así cumplir con el compromiso que tiene con la ciudadanía.

Como se puede observar claramente, la necesidad de fortalecer el sistema de control interno organizacional, la Contraloría del estado Barinas la plantea como una línea de acción institucional en el PEI 2, dentro de los cuales se expone como nudo crítico o directriz **el diseño de un sistema de indicadores de gestión**, el cual se refleja en el programa táctico N° 03 (PT3) enfocado en la “Modernización de la operatividad y funcionabilidad de la Contraloría del estado Barinas”

En función a ello, se presenta el diseño del sistema de indicadores de gestión que coadyuvará al cumplimiento de los objetivos planteados

institucionalmente. No obstante, se muestra la concepción de la investigadora para el manejo de los indicadores de gestión.

5.2. Integración de los indicadores.

Para dar respuestas efectivas en una organización, se debe contar con un adecuado sistema de información y con instrumentos apropiados para ello; en el ámbito gerencial se hace indispensable la generación y uso de indicadores de gestión, de manera tal que permita evaluar la totalidad de las dimensiones del desempeño organizacional en el cumplimiento de sus funciones. Esto trae consigo la implantación de medidas gerenciales, comenzando con la presentación y destaque de la importancia del control interno hasta el proceso de adaptación al control, es un proceso largo y complejo, pero institucionalmente de gran relevancia, porque dan cuenta de la productividad, del uso de los recursos, oportunidad, economía, o cualquier información que se requiera.

Para integrar los indicadores se consideraron las siguientes etapas:

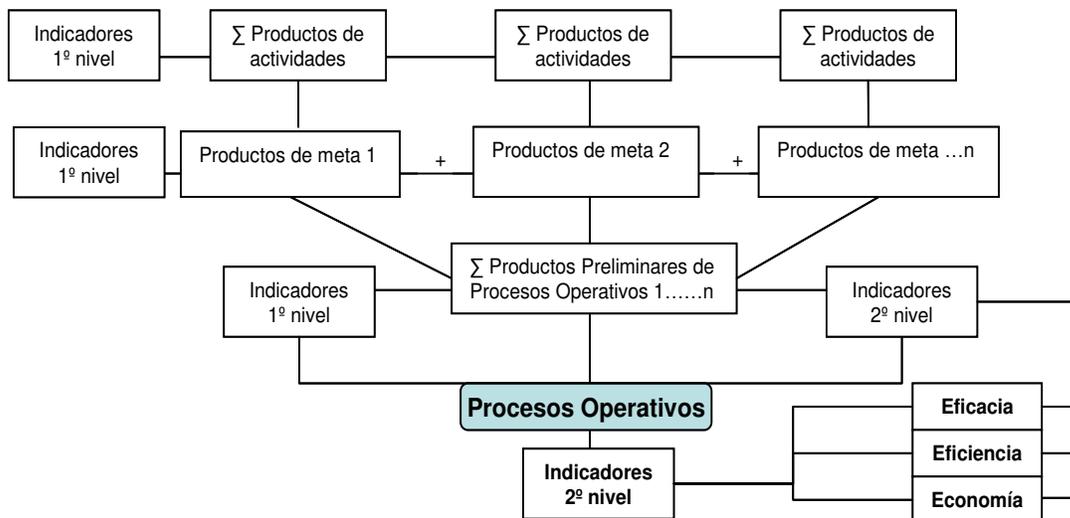
1. Generación de indicadores de gestión que cubran la totalidad de las dimensiones del desempeño o procesos de las funciones del órgano contralor.
2. Proceso de selección y jerarquización de los indicadores de gestión, sometiéndolo a una etapa experimental de seis meses y a la jerarquía que le otorguen los usuarios, que en este caso son los Directores, Jefes de Unidades y coordinadores de la Contraloría del Estado Barinas.
3. Establecimiento de los indicadores de gestión del nivel operativo seleccionados por procesos o proyectos, según sea el caso.
4. Identificación de los indicadores de gestión de los procesos, proyectos o programas tácticos y estratégicos.
5. Vinculación y correlación de los indicadores de gestión de los tres niveles gerenciales.

6. Análisis de las mediciones para la toma de decisiones, éste se enfoca sobre definiciones operativas (a corto plazo), que permite tomar decisiones oportunas al momento de corregir desviaciones y sobre definiciones estratégicas de la institución (a largo plazo), que será determinante para las nuevas líneas de acciones a considerar.

5.2.1 Identificación de los indicadores de primer y segundo nivel

Los indicadores de primer nivel permiten medir procesos de poca complejidad, que no amerita contrastarlo con otro indicador, de acuerdo a la información y análisis que se pretende conseguir. Los mismos se encuentran en cualquier parte de los procesos, es decir, permiten medir actividades, metas, objetivos, entre otros.

Figura N° 8
Identificación de los procesos y su medición a través de indicadores de gestión



Fuente: Elaboración Propia (2008)

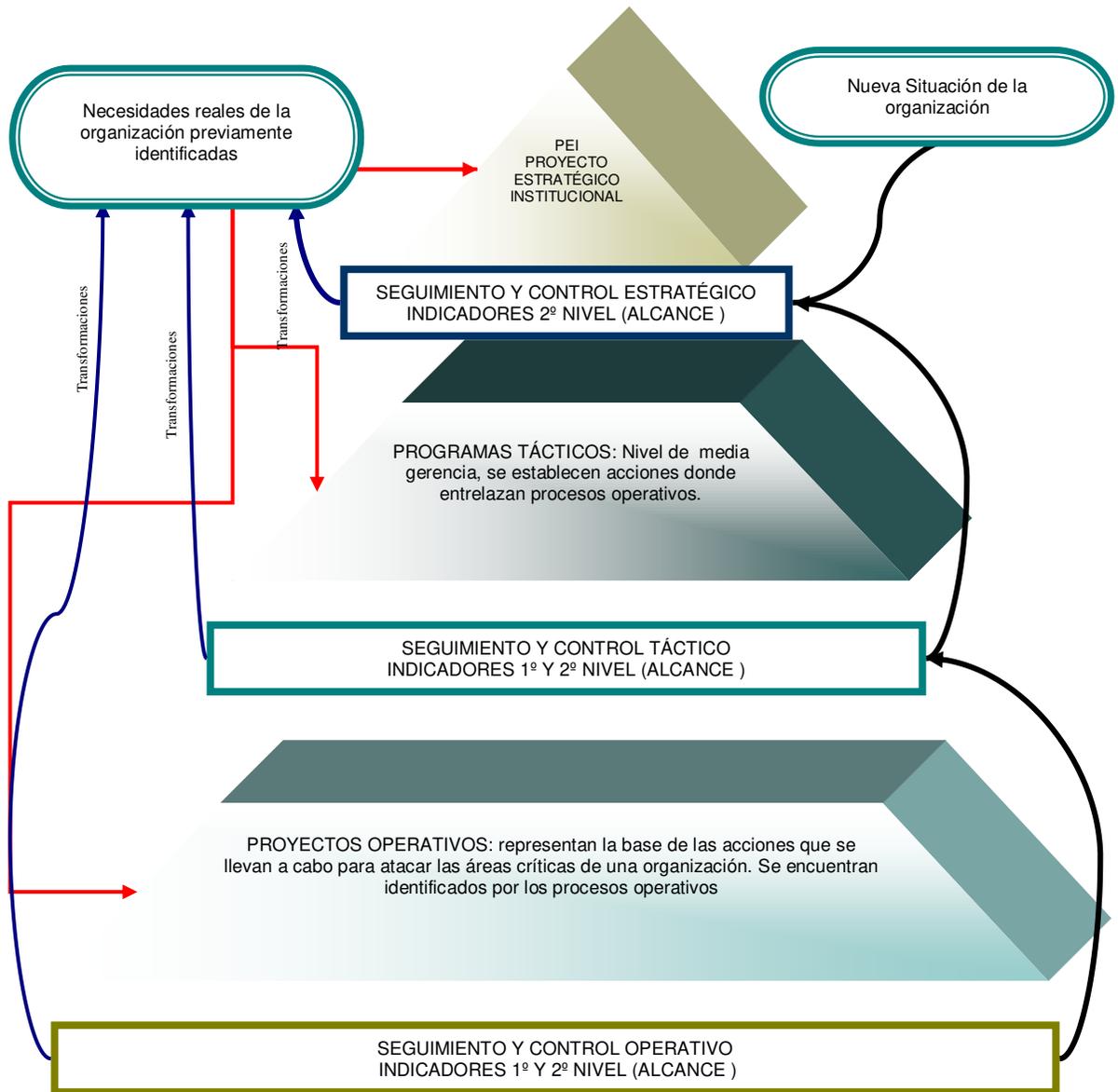
Los indicadores de segundo nivel se obtienen al contrastar indicadores de primer nivel a través de fórmulas numéricas y permite medir el alcance (eficiencia, eficacia, economía....) de las acciones desarrolladas para la consecución de los objetivos, metas, actividades, procedimientos, otros. La interrelación de esta información genera datos que pueden ser productos preliminares o finales del proceso evaluado.

Es preciso destacar que para tener informaciones inmediatas y oportunas se debe implementar un sistema de indicadores de gestión e información, que solo será posible bajo una visión sistémica, donde confluyen los componentes que identifican cada una de los niveles gerenciales presentes en la organización; con este mismo enfoque se deben plantear los criterios en la planificación.

De tal manera, que para el diseño del sistema de indicadores de gestión, se consideraron:

- Proyectos operativos (previa identificación de los procesos de la organización)
- Programas tácticos (las mediciones son de mediano plazo, anualmente)
- Proyectos Estratégicos Institucionales (el punto de partida son las necesidades reales de la organización)

Figura Nº 9
Visión sistémica de la planificación y del seguimiento y control de las operaciones según sus niveles gerenciales.



Fuente: Elaboración Propia (2008)

En esta figura se aprecia como se vinculan las acciones de los diferentes niveles promovidas por una situación inicial donde se evidencian necesidades reales que impulsa a las transformaciones institucionales, cuyo resultados se orientan hacia la situación deseada que posteriormente se convertirá en situación inicial permitiendo seguir avanzando con nuevos enfoques estratégicos. No obstante, aunque los procesos operativos son la base del éxito del sistema de control, se destaca que son las líneas de acciones estratégicas las que la orientan.

5.2.2. Códigos de los indicadores de gestión.

La medición del alcance de la gestión (indicadores de eficacia, eficiencia, economía, efectividad) es aprovechada especialmente, en el proceso de toma de decisiones. Los indicadores de gestión dentro de un sistema, se presentan bajo un código que identifica al indicador, el ámbito de medición y número correlativo del mismo, para ello, se hará uso de las siguientes siglas:

- EF = Eficacia.
- Ef = Eficiencia.
- EC = Economía.
- Efc = Efectividad (se medirá en el nivel táctico y estratégico)

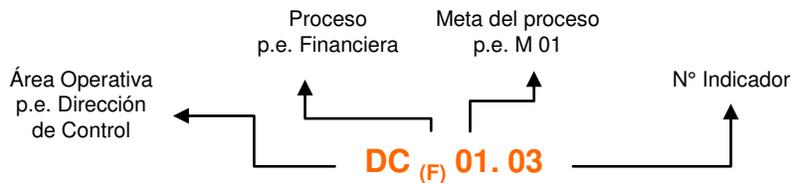
En el sistema de indicadores de gestión se presentan tres niveles o etapas de medición, variando en su codificación, en tal sentido se presenta:

- *Códigos de indicadores según los procesos:*

Se establecen código de las áreas operativas del órgano contralor del estado, para reflejar de donde se obtiene el dato, que vendría a ser las siglas en las Direcciones, unidades o coordinaciones y en subíndice siglas de los procesos que cumple esa área, seguido del número que le corresponde a la meta del proceso y finalmente el número del indicador del mismo; se generan

indicadores de primer nivel, la presentación del código se expresa en la siguiente figura:

Figura N° 10
Indicadores según los procesos.



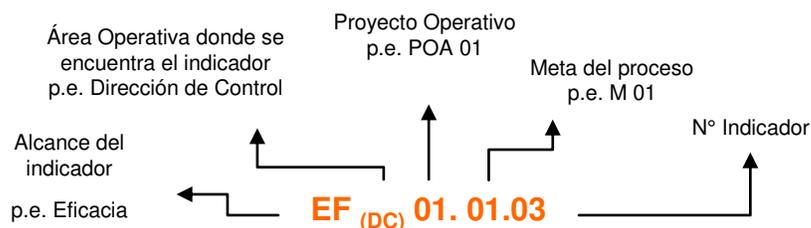
Hay que destacar, que el diseño del sistema de indicadores de gestión se genera desde el nivel operativo hasta llegar al estratégico; no obstante, en la investigación la medición se realiza conforme a los procesos identificados en los proyectos planificados, ubicados por las áreas operativas que la cumplen.

- *Códigos de indicadores según el alcance de la gestión:*

Para los indicadores de segundo nivel, se utilizan las nomenclaturas de alcance de la gestión, según sea el caso; tal como se muestra en la figura N° 11, se presenta el código de alcance del indicador (EF, Ef, EC y Efc) seguido de la identificación del área donde se encuentra el indicador; igualmente se le otorga código numérico al proyecto operativo, número a la meta operativa y del mismo modo al indicador de este nivel, estos dos últimos para llevar relación con los datos utilizados y ya reflejados.

Estos indicadores se utilizan generalmente en los niveles gerenciales tácticos y estratégicos, aunque no se descarta que aparezca en los operativos si es necesario medir varias metas para dar respuestas a procesos complejos en este nivel.

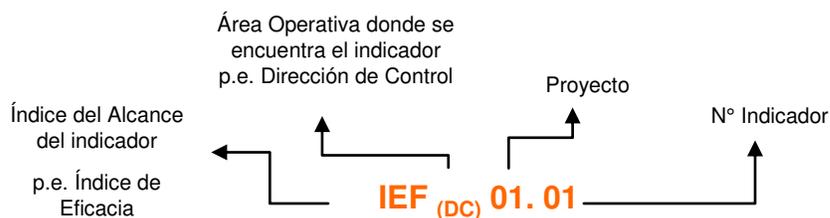
Figura N° 11
Indicadores según el alcance



- *Códigos de Índice del alcance de la gestión:*

Siguiendo con la codificación de los indicadores de gestión, se presenta un tercer nivel o etapa de medición, que se relaciona con los índices del alcance de la gestión, comienza con este código, luego se refleja área donde se desarrolla el proceso, código del proyecto y número del indicador.

Figura N° 12
Indicadores de Índice del alcance:



Es preciso destacar, que los códigos de los indicadores de gestión se hacen con el propósito de identificar el nivel de la medición y para mantener la correlación entre los procesos y proyectos institucionales, así como para

su posterior automatización, simplificación de la medición y oportunidad de la información.

5.3. Sistema de Indicadores de Gestión de la Contraloría del Estado Barinas.

El sistema de Indicadores de Gestión de la Contraloría del estado Barinas está basado en la medición de doce (12) proyectos operativos, vinculados con seis (06) programas tácticos y cuatro (04) Proyectos Estratégicos Institucionales, tal como se refleja en el flujograma del Plan Estratégico Institucional 2007-2010.

Para efectos de la presentación del sistema de indicadores de gestión en la investigación, se consideró el primer Proyecto Estratégico Institucional N° 1 denominado “Fortalecimiento de la capacidad operativa y funcional de la Institución”, el cual pretende subsanar los nudos críticos planteados como directrices de acción institucional y siendo este el que agrupa las áreas medulares del órgano contralor. Este proyecto Estratégico Institucional (PEI 1), está conformado por cuatro (04) programas tácticos y cinco (05) Proyectos Operativos Anuales, tal como se refleja en el Flujograma presentado en la figura N° 13.

Figura Nº 13
Flujograma del primer Proyecto Estratégico Institucional (PEI 1) 2007-2010

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	PE1						
	Fortalecimiento de la Capacidad Operativa y Funcional de la Institución						
DIRECTRICES (Proveniente de los nudos críticos)	Realizar los procesos operativos de control fiscal externo.	Fortalecer los procesos operativos de Determinación de Responsabilidades.	Implantar un Plan de Mantenimiento Anual/ Realizar el seguimiento y control del Plan de Mantenimiento Anual.	Implantar un Plan de Acciones correctivas en los procesos operativos.	Diseñar y aprobar el Manual de Cargos	Establecer seguimiento y control al desempeño de los trabajadores	Formular un Plan de incentivo a los trabajadores de la Contraloría.
REFERENCIAS CON LOS PROYECTOS OPERATIVOS DEL AÑO 2007	POA1 POA4	POA2 POA3	POA5 POA3	POA5	POA5	POA6	POA6
PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PE1.p1. Incremento de la eficacia y eficiencia en los procesos operativos de la evaluación de gestión y determinación de responsabilidades que dieran lugar a los entes sujetos a control fiscal y la calidad de sus acciones en el fomento de la participación ciudadana, impulsando la pertinencia del colectivo con su realidad.			PE1.p2. Establecimiento de planes de acciones correctivas en los procesos operativos en mantenimiento de bienes e inmuebles del Ente Contralor		PE1.p3. Mejoras en el sistema de recursos humanos a fin de fortalecer el Clima Organizacional de la Contraloría del Estado.	
PROGRAMAS TÁCTICOS	PT1		PT2		PT3		PT4
	Establecimiento de mecanismos de control que permitan evaluar la gestión de los entes sujetos a control fiscal y la determinación de responsabilidad que tuviere lugar		Fomento del enfoque social e institucional de la Contraloría ante la colectividad barinense		Modernización de la operatividad y funcionabilidad de la Contraloría del Estado Barinas.		Fortalecimiento del Clima Organizacional y actualización de los mecanismos de incentivo para el recurso humano de la Contraloría del Estado Barinas.
PROYECTOS OPERATIVOS DEL AÑO 2007	POA1		POA2		POA5		POA6
	Evaluación de la gestión de los diversos entes centralizados y descentralizados de la administración pública estatal.	Análisis y proceso de los actos, hechos u omisiones de los funcionarios públicos y de los particulares que pudieran dar lugar a la Determinación de Responsabilidades	Proyección de la imagen institucional de la Contraloría del Estado Barinas ante la opinión pública	Promoción de la participación ciudadana en la gestión de control, a fin de crear responsabilidad y compromiso con el colectivo	Diseño y evaluación del funcionamiento operativo y tecnológico de la Contraloría del Estado Barinas		Administración de todo lo concerniente al Sistema integral, desarrollo y evaluación del recurso humano de la Contraloría del Estado para el cumplimiento de su misión con eficiencia y con apego al ordenamiento legal vigente
AREAS OPERATIVAS RESPONSABLES	Dirección de Control de la Administración Pública Estatal Centralizada y Descentralizada.	Dirección de Determinación de Responsabilidades	Despacho Contralor / Área de Prensa.	Dirección de Atención al Ciudadano.	Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática.		Despacho del Contralor / Unidad de Recursos Humanos.

PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN

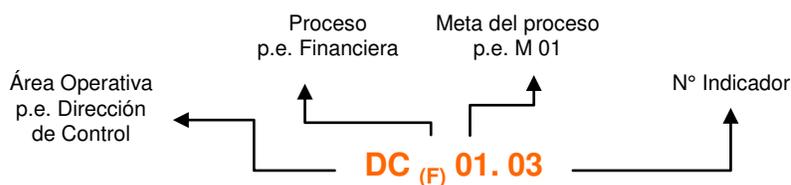
PROGRAMA TÁCTICO PT1: Establecimiento de mecanismos de control que permitan evaluar la gestión de los entes sujetos a control fiscal y la determinación de responsabilidad que tuviere lugar.

PROGRAMA TÁCTICO PT2: Fomento del enfoque social e institucional de la Contraloría ante la colectividad barinesa.

PROGRAMA TÁCTICO PT3: Modernización de la operatividad y funcionabilidad de la Contraloría del estado Barinas.

PROGRAMA TÁCTICO PT4: Fortalecimiento del clima organizacional y actualización de los mecanismos de incentivo para el recurso humano de la Contraloría del Estado Barinas.

A) Indicadores según los procesos:



Cuadro N° 10
Indicadores según los Procesos.

CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
PROGRAMA TÁCTICO 1: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIERE LUGAR	
PROYECTO OPERATIVO ANUAL 01 (POA1): EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIVERSOS ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL.	
ÁREA RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL CENTRALIZADA Y DESCENTRALIZADA	
DC(F) 01.01	Total de entes centralizados por hacerle auditorias de seguimiento en el área financiera
DC(F) 01.02	Total de entes descentralizados por hacerle auditorias de seguimiento en el área financiera
DC(F) 01.03	Total de entes centralizados que se le han realizado auditorias de seguimiento en el área financiera
DC(F) 01.04	Total de entes descentralizados que se le han realizado auditorias de seguimiento en el área financiera
DC(F) 01.05	Total de Horas Hombre planificadas para auditar entes centralizados y descentralizados en seguimiento en el área financiera
DC(F) 01.06	Total de Horas Hombre invertidas en auditorias de seguimiento a entes centralizados y descentralizados en el área financiera
DC(F) 01.07	Total bolívares planificados para auditar entes centralizados y descentralizados en seguimiento en el área financiera
DC(F) 01.08	Total bolívares invertidos en las auditorias realizadas a entes centralizados y descentralizados en seguimiento en el área financiera
DC(F) 02.01	Total de Entes Centralizados del Estado Barinas por auditar el área financiera y operativa
DC(F) 02.02	Total de Entes Centralizados del Estado Barinas en proceso de auditoria en el área financiera y operativa
DC(F) 02.03	Total de Entes Centralizados auditados en el área financiera y operativa
DC(F) 02.04	Total Horas Hombre planificadas para auditar el área financiera y operativa de entes Centralizados
DC(F) 02.05	Total de Horas Hombre invertidas en auditorias en el área financiera y operativa de Entes Centralizados
DC(F) 02.06	Total Bolívares disponibles para las auditorias en el área financiera y operativa de los Entes Centralizados
DC(F) 02.07	Total Bolívares invertidos en auditorias en el área financiera y operativa de los Entes Centralizados
DC(F) 03.01	Total de Entes Descentralizados del Estado Barinas planificados para auditar el área financiera y
DC(F) 03.02	Total de Entes Descentralizados en proceso de auditoria en el área de financiera y operativa
DC(F) 03.03	Total de Entes Descentralizados auditados en el área financiera y operativa
DC(F) 03.04	Total Horas Hombre planificadas para auditar el área financiera y operativa de entes Descentralizados
DC(F) 03.05	Total de Horas Hombre invertidas en auditorias al área financiera y operativa de Entes Descentralizados
DC(F) 03.06	Total Bolívares planificados para las auditorias en el área financiera y operativa de los Entes Descentralizados
DC(F) 03.07	Total Bolívares invertidos en auditorias en el área financiera y operativas de entes descentralizados

CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
DC(F) 04.01	Total de entes descentralizados que se le practicará auditoría financiera y operativa a la cartera crediticia
DC(F) 04.02	Total de entes descentralizados que se le practicó auditoría financiera y operativa a la cartera crediticia
DC(F) 04.03	Total de horas hombre planificados para practicar auditoría financiera y operativa a la cartera crediticia a entes descentralizados
DC(F) 04.04	Total de horas hombre invertidos en auditoría financiera y operativa a la cartera crediticia de los entes descentralizados
DC(F) 04.05	Total Bolívares planificados para practicar auditoría financiera y operativa a la cartera crediticia a entes descentralizados
DC(F) 04.06	Total bolívares invertidos en auditoría financiera y operativa a la cartera crediticia de los entes descentralizados
DC(F) 05.01	Total de Actuaciones Especiales en el área financiera solicitadas por el Contralor del Estado Barinas.
DC(F) 05.02	Total de Actuaciones Especiales en el área financiera en proceso
DC(F) 05.03	Total de Actuaciones Especiales realizadas en el área financiera
DC(F) 05.04	Total Horas Hombre planificadas para actuaciones especiales en el área financiera
DC(F) 05.05	Total de Horas Hombre invertidas en actuaciones especiales en el área financiera
DC(F) 05.06	Total Bolívares planificadas para actuaciones especiales en el área financiera
DC(F) 05.07	Total Bolívares invertidos en actuaciones especiales en el área financiera
DC(B) 06.01	Total de entes centralizados por hacerle auditorías de seguimiento en el área de bienes
DC(B) 06.02	Total de entes centralizados que se le han realizado auditorías de seguimiento en el área de bienes
DC(B) 06.03	Total de Horas Hombre planificadas para auditar entes centralizados en seguimiento en el área de bienes
DC(B) 06.04	Total de Horas Hombre invertidas en auditorías a entes centralizados en seguimiento en el área de bienes
DC(B) 06.05	Total bolívares planificados para auditar entes centralizados en seguimiento en el área de bienes
DC(B) 06.06	Total bolívares invertidos en las auditorías realizadas a entes centralizados en seguimiento en el área de bienes
DC(B) 07.01	Total de entes descentralizados por hacerle auditorías de seguimiento en el área de bienes
DC(B) 07.02	Total de entes descentralizados que se le han realizado auditorías de seguimiento en el área de bienes
DC(B) 07.03	Total de Horas Hombre planificadas para auditar entes descentralizados en seguimiento en el área de bienes
DC(B) 07.04	Total de Horas Hombre invertidas en auditorías a entes descentralizados en seguimiento en el área de bienes
DC(B) 07.05	Total bolívares planificados para auditar entes descentralizados en seguimiento en el área de bienes
DC(B) 07.06	Total bolívares invertidos en las auditorías realizadas a entes descentralizados en seguimiento en el área de bienes
DC(B) 08.01	Total de Entes Centralizados del Estado Barinas planificados para auditar el área de bienes

CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
DC(B) 08.02	Total de Entes Centralizados del Estado Barinas en proceso de auditoria de bienes
DC(B) 08.03	Total de Entes Centralizados auditados en el área de bienes
DC(B) 08.04	Total Horas Hombre planificadas para auditar en el área de bienes a los Entes Centralizados
DC(B) 08.05	Total de Horas Hombre invertidas en auditorias en el área de bienes de los Entes Centralizados
DC(B) 08.06	Total Bolívares planificadas para las auditorias en el área de bienes de los Entes Centralizados
DC(B) 08.07	Total Bolívares invertidos en las auditorias en el área de bienes de Entes Centralizados
DC(B) 09.01	Total de Entes Centralizados del Estado Barinas planificados para auditar el área de bienes del Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 09.02	Total de Entes Centralizados del Estado Barinas en proceso de auditoria de bienes del Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 09.03	Total de Entes Centralizados auditados en el área de bienes del Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 09.04	Total Horas Hombre planificadas para auditar en el área de bienes los Entes Centralizados del Estado Barinas correspondientes al Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 09.05	Total de Horas Hombre invertidas en auditorias de los Entes Centralizados en el área de bienes correspondientes al Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 09.06	Total Bolívares planificadas para las auditorias de los Entes Centralizados en el área de Bienes correspondientes al Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 09.07	Total Bolívares invertidos en las auditorias de Entes Centralizados realizadas en el área de bienes correspondientes al Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 10.01	Total de Entes Descentralizados del Estado Barinas por auditar el área de bienes correspondientes al Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 10.02	Total de Entes Descentralizados del Estado Barinas en proceso de auditoria de bienes correspondientes al Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 10.03	Total de Entes Descentralizados auditados en el área de bienes correspondientes al Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 10.04	Total Horas Hombre planificadas para auditar los Entes Descentralizados del Estado Barinas correspondiente al Ejercicio Fiscal 2006 del área de bienes
DC(B) 10.05	Total de Horas Hombre invertidas en auditorias de Entes Descentralizados en el área de bienes correspondientes al Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 10.06	Total Bolívares planificados para las auditorias de los Entes Descentralizados en el área de bienes correspondientes al Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 10.07	Total Bolívares invertidos en las auditorias realizadas a Entes Descentralizados en el área de bienes correspondientes al Ejercicio Fiscal anterior
DC(B) 11.01	Total de entes públicos por auditar el área de bienes que recibieron aportes únicos del Ejecutivo Regional
DC(B) 11.02	Total de entes públicos auditados en el área de bienes que recibieron aportes únicos del Ejecutivo Regional
DC(B) 11.03	Total de horas hombre planificadas para auditar en el área de bienes a entes públicos que recibieron aportes únicos del Ejecutivo Regional
DC(B) 11.04	Total de horas hombre invertidas en auditorias en el área de bienes a entes públicos que recibieron aportes únicos del Ejecutivo Regional
DC(B) 11.05	Total de bolívares planificados para auditar en el área de bienes a entes públicos que recibieron aportes únicos del Ejecutivo Regional
DC(B) 11.06	Total de bolívares invertidos en auditorias en el área de bienes a entes públicos que recibieron aportes únicos del Ejecutivo Regional
DC(B) 12.01	Total de Actuaciones Especiales en el área de bienes solicitadas por el Contralor del Estado Barinas.
DC(B) 12.02	Total de Actuaciones Especiales en el área de bienes en proceso
DC(B) 12.03	Total de Actuaciones Especiales realizadas en el área de bienes

CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
DC(B) 12.04	Total Horas Hombre planificadas para actuaciones especiales en el área de bienes
DC(B) 12.05	Total de Horas Hombre invertidas en actuaciones especiales en el área de bienes
DC(B) 12.06	Total Bolívares planificadas para actuaciones especiales en el área de bienes
DC(B) 12.07	Total Bolívares invertidos en actuaciones especiales en el área de bienes
DC(O) 13.01	Total de Entes Descentralizados del Estado Barinas por auditar el área de Obras correspondiente al Ejercicio Fiscal anterior
DC(O) 13.02	Total de Entes Descentralizados del Estado Barinas en proceso de auditoria en el área de obras del Ejercicio Fiscal anterior
DC(O) 13.03	Total de Entes Descentralizados auditados en el área de obras correspondiente al Ejercicio Fiscal anterior
DC(O) 13.04	Total de informes parciales de auditorias en el área de obras enviados a los Entes Descentralizados
DC(O) 13.05	Total de informes parciales de auditorias de obras recibidos con respuesta de los entes descentralizados
DC(O) 13.06	Total Horas Hombre planificadas para auditar entes Descentralizados en el área de obras
DC(O) 13.07	Total de Horas Hombre invertidas en auditorias de Entes Descentralizados en el área de obras
DC(O) 13.08	Total Bolívares planificadas para las auditorias de los Entes Descentralizados en el área de obras
DC(O) 13.09	Total Bolívares invertidos en auditorias en el área de obras de entes descentralizados correspondientes al Ejercicio Fiscal anterior
DC(O) 14.01	Total de Entes Centralizados del Estado Barinas por auditar el área de obras correspondiente al Ejercicio Fiscal anterior
DC(O) 14.02	Total de Entes Centralizados del Estado Barinas en proceso de auditoria en el área de obras del Ejercicio Fiscal anterior
DC(O) 14.03	Total de Entes Centralizados del Estado Barinas auditados en el área de obras correspondiente al Ejercicio Fiscal anterior
DC(O) 14.04	Total de informes parciales de auditorias en el área de obras enviados a los Entes Centralizados correspondiente al Ejercicio Fiscal anterior
DC(O) 14.05	Total de informes parciales de auditorias de obras recibidos con respuesta de los entes centralizados
DC(O) 14.06	Total Horas Hombre planificadas para auditar entes centralizados en el área de obras
DC(O) 14.07	Total de Horas Hombre invertidas en auditorias de Entes centralizados en el área de obras
DC(O) 14.08	Total Bolívares planificadas para las auditorias en el área de obras de los Entes Centralizados
DC(O) 14.09	Total Bolívares invertidos en auditorias en el área de obras de Entes Centralizados correspondientes al Ejercicio Fiscal anterior
DC(O) 15.01	Total de Entes Descentralizados del Estado Barinas por auditar el área de Obras correspondiente al 1er. Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 15.02	Total de Entes Descentralizados del Estado Barinas en proceso de auditoria en el área de Obras del 1er. Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 15.03	Total de Entes Descentralizados auditados en el área de obras correspondiente al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 15.04	Total de obras de Entes Descentralizados auditadas en el área de obras correspondiente al 1er. Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 15.05	Total de informes parciales de auditorias en el área de obras enviados a los Entes Descentralizados correspondiente al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 15.06	Total de escritos (Comunicación formal) recibidos de los Entes Descentralizados en respuesta a las observaciones reflejadas en los informes parciales de las auditorias realizadas en el área de obras correspondiente al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 15.07	Total Horas Hombre planificadas para auditar Entes Descentralizados en el área de obras correspondiente al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.

CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
DC(O) 15.08	Total de Horas Hombre invertidas en auditorias en el área de obras de Entes Descentralizados correspondientes al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 15.09	Total Bolívares planificados para las auditorias en el área de obras de los Entes Descentralizados correspondiente al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 15.10	Total Bolívares invertidos en auditorias en el área de obras de Entes Descentralizados correspondientes al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 16.01	Total de Entes Centralizados del Estado Barinas planificados por auditar el área de obras correspondiente al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 16.02	Total de Entes Centralizados del Estado Barinas en proceso de auditoria en el área de obras correspondiente al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 16.03	Total de Entes Centralizados del Estado Barinas que se auditaron en el área de obras en el 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 16.04	Total de informes parciales de auditorias en el área de obras enviados a los Entes Centralizados correspondiente al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 16.05	Total de informes parciales de auditorias de obras recibidos con respuesta de los Entes Centralizados correspondiente al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 16.06	Total Horas Hombre planificadas para auditar entes centralizados en el área de obras correspondiente al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 16.07	Total de Horas Hombre invertidas en auditorias en el área de obras de Entes Centralizados correspondiente al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 16.08	Total Bolívares planificados para las auditorias en el área de obras de los Entes Centralizados correspondiente al 1er Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 16.09	Total Bolívares invertidos en auditorias en el área de obras de Entes Centralizados correspondiente al 1er. Semestre del Ejercicio Fiscal en curso.
DC(O) 17.01	Total de denuncias recibidas de la Dirección de Atención al Ciudadano
DC(O) 17.02	Total denuncias recibidas de la Dirección de Atención al Ciudadano en proceso para ser contestado por el área de Obras de la Dirección de Control.
DC(O) 17.03	Total de inspecciones realizadas por el área de Obras para dar respuestas a las denuncias recibidas de la Dirección de Atención al Ciudadano.
DC(O) 17.04	Total denuncias de la Dirección de Atención al Ciudadano que se le han dado respuesta por parte del área de obras de la Dirección de Control.
DC(O) 17.05	Total de denuncias de la Dirección de Atención al Ciudadano que se le han comprobado su veracidad por el área de obras de la Dirección de Control.
DC(O) 17.06	Total Horas Hombre planificadas para dar respuesta a las denuncias remitidas por la Dirección de Atención al Ciudadano
DC(O) 17.07	Total Horas Hombre invertidas en respuesta a las denuncias recibidas de la Dirección de Atención al Ciudadano
DC(O) 17.08	Total Bolívares planificados para dar respuesta a las denuncias remitidas por la Dirección de Atención al Ciudadano procesadas por el área de obras de la Dirección de Control.
DC(O) 17.09	Total Bolívares invertidos en dar respuesta a las denuncias remitidas por la Dirección de Atención al Ciudadano procesadas por el área de obras de la Dirección de Control.
DC(O) 18.01	Total de Actuaciones Especiales solicitadas por el Contralor del Estado
DC(O) 18.02	Total de Actuaciones Especiales realizadas
DC(O) 18.03	Total Horas Hombre planificadas para realizar Actuaciones Especiales
DC(O) 18.04	Total Horas Hombre invertidas en la realización de Actuaciones Especiales
DC(O) 18.05	Total Bolívares planificados para realizar actuaciones Especiales

CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
DC(O) 18.06	Total Bolívares invertidos en la realización de actuaciones especiales
PROYECTO OPERATIVO ANUAL 02 (POA2): ANÁLISIS Y PROCESO DE LOS ACTOS, HECHOS U OMISIONES DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y DE LOS PARTICULARES QUE PUDIERAN DAR LUGAR A LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES.	
ÁREA RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD DE RESPONSABILIDADES	
DDR 0101	Total de autos de investigación por producir en el año en curso
DDR 0102	Total de autos de investigación producidos en el año en curso
DDR 0103	Total de autos de cierre por producir en el año en curso
DDR 0104	Total de autos de cierre producidos en el año en curso
DDR 0105	Total de casos analizados para autos de investigación o cierre.
DDR 0106	Total de Horas Hombre planificadas para autos de investigación o cierre por producir en el año en curso
DDR 0107	Total de Horas Hombre invertidas en autos de investigación o cierre producidos en el año en curso
DDR 0201	Total de notificaciones realizadas
DDR 0202	Total de imputaciones realizadas
DDR 0203	Total de publicaciones de notificaciones realizadas
DDR 0204	Total de informes de resultados por producir
DDR 0205	Total de informes de resultados producidos
DDR 0206	Total Horas Hombre planificadas para producir informes de resultados
DDR 0207	Total de Horas Hombre invertidas en los informes de resultados
DDR 0301	Total de informes de resultados producidos.
DDR 0302	Total de autos de apertura realizados
DDR 0303	Total de actos orales realizados
DDR 0304	Total de procedimientos para la Determinación de Responsabilidades por procesar.
DDR 0305	Total de procedimientos para la Determinación de Responsabilidades procesados.
DDR 0306	Total de reconsideraciones producidas.
DDR 0307	Total de autos de declaración firme realizadas.
DDR 0308	Total de procedimientos para multas por procesar.
DDR 0309	Total de procedimientos para multas procesadas
DDR 0310	Total de procedimientos para reparos por procesar.
DDR 0311	Total de procedimientos para reparos procesados.
DDR 0401	Total de Expedientes de Averiguación Administrativa por formular cargos
DDR 0402	Total de Expedientes de Averiguación Administrativa analizados
DDR 0403	Total de citaciones realizadas
DDR 0404	Total de publicaciones en medios impresos realizadas.
DDR 0405	Total de Expedientes de Averiguación Administrativa con cargos formulados.
DDR 0501	Total de expedientes de Averiguaciones Administrativas por declararlo firme en sede administrativa
DDR 0502	Total de expedientes analizados para declararla firme en sede administrativa.
DDR 0503	Total de reconsideraciones realizadas
DDR 0504	Total de expedientes de Averiguaciones Administrativas declarados firme en sede administrativa
DDR 0601	Total de consultas de carácter jurídico recibidas
DDR 0602	Total de opiniones jurídicas emitidas

CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
DDR 0701	Total de certificaciones y/o copias simples de documentos por producir.
DDR 0702	Total de certificaciones y/o copias simples de documentos producidos.
DDR 0801	Total de expedientes para hacerle seguimiento.
DDR 0802	Total de oficios de solicitud de información realizadas
DDR 0803	Total de memorandos de cierre elaborados.
DDR 0804	Total de expedientes a los cuales se les ha hecho seguimiento
DDR 0901	Total de registros de avances mensuales de cumplimiento de metas por elaborar
DDR 0902	Total de registros de avances mensuales de cumplimiento de metas elaboradas y remitidas a la Dirección Técnica
DDR 0903	Total de horas hombre invertidas en la elaboración del informe de gestión.
<p>PROGRAMA TÁCTICO PT2: FOMENTO DEL ENFOQUE SOCIAL E INSTITUCIONAL DE LA CONTRALORÍA ANTE LA COLECTIVIDAD BARINESA.</p> <p>PROYECTO OPERATIVO ANUAL 03 (POA3): PROYECCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS ANTE LA OPINIÓN PÚBLICA.</p> <p>ÁREA RESPONSABLE: PRENSA Y RELACIONES INSTITUCIONALES</p>	
PRP 0101	Total de boletines de prensa por elaborar
PRP 0102	Total de boletines de prensa elaborados
PRP 0103	Total de boletines de prensa por publicar en medios impresos y audiovisuales
PRP 0104	Total de boletines de prensa publicados en medios impresos y audiovisuales
PRP 0105	Total de Bolívares planificados para la publicación de notas de prensa en medios impresos y audiovisuales
PRP 0106	Total de Bolívares invertidos para la publicación de notas de prensa en medios impresos y audiovisuales
PRP 0201	Total de ruedas de prensa solicitadas
PRP 0202	Total de ruedas de prensa realizadas
PRP 0203	Total de Bolívares planificados para la realización de ruedas de prensa
PRP 0204	Total de Bolívares invertidos para la realización de ruedas de prensa
PRP 0301	Total de programas transmitidos en emisora radial para la difusión de la participación ciudadana
PRP 0302	Total de Bolívares planificados para la transmisión de programas en emisora radial
PRP 0303	Total de Bolívares invertidos para la transmisión de programas en emisora radial
PRP 0401	Total de periódicos por publicar
PRP 0402	Total de periódicos publicados
PRP 0403	Total de Bolívares planificados para la publicación de periódico
PRP 0404	Total de Bolívares invertidos para la publicación de periódico
<p>PROYECTO OPERATIVO ANUAL 04 (POA4): PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN DE CONTROL, A FIN DE CREAR RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO CON EL COLECTIVO.</p> <p>ÁREA RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO</p>	

CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
UAC 0101	Total de denuncias de las comunidades recibidas en la Dirección de Atención al Ciudadano
UAC 0102	Total de denuncias de las comunidades procesadas
UAC 0103	Total de denuncias de las comunidades que se le han dado respuestas en la Dirección de Atención al Ciudadano
UAC 0104	Total de denuncias de las comunidades remitidas a la Dirección de Control
UAC 0105	Total de informes técnicos recibidos de la Dirección de Control como respuestas a las denuncias
UAC 0201	Total de talleres de participación ciudadana solicitados por las comunidades
UAC 0202	Total de talleres de participación ciudadana en preparación para ser dictados
UAC 0203	Total de talleres de participación ciudadana preparados
UAC 0204	Total de talleres de participación ciudadana planificados
UAC 0205	Total de talleres de participación ciudadana dictados
UAC 0206	Total de comunidades que solicitaron talleres de participación ciudadana
UAC 0207	Total de comunidades donde se dictaron talleres de participación ciudadana
UAC 0208	Total de horas hombre planificadas para dictar talleres de participación ciudadana.
UAC 0209	Total de horas hombre invertidas en dictar talleres de participación ciudadana.
UAC 0210	Total de Bolívares planificados para dictar talleres de participación ciudadana.
UAC 0211	Total de Bolívares invertidos en dictar talleres de participación ciudadana.
UAC 0301	Total de instrumentos informativos por elaborar para difundir las actividades realizadas por la Dirección de Atención al Ciudadano.
UAC 0302	Total de instrumentos informativos elaborados para difundir las actividades realizadas por la Dirección de Atención al Ciudadano.
UAC 0303	Total de trípticos informativos por entregar a las comunidades
UAC 0304	Total de trípticos informativos entregados a las comunidades
UAC 0305	Total de bolívares planificadas para elaborar instrumentos informativos para las comunidades
UAC 0306	Total de bolívares invertidos en instrumentos informativos para las comunidades.
PROGRAMA TÁCTICO PT3: MODERNIZACIÓN DE LA OPERATIVIDAD Y FUNCIONABILIDAD DE LA CONTRALORIA DEL ESTADO BARINAS.	
PROYECTO OPERATIVO ANUAL 05 (POA5): DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO OPERATIVO Y TECNOLÓGICO DE LA CONTRALORIA DEL ESTADO BARINAS.	
ÁREA RESPONSABLE: DIRECCIÓN TÉCNICA Y DE DESARROLLO INTERNO E INFORMÁTICA	
DT 0101	Total de asesorías técnicas solicitadas por el personal de la Contraloría
DT 0102	Total de asesorías técnicas realizadas al personal de la Contraloría.
DT 0103	Total de asesorías técnicas referidas al control interno solicitadas por el personal de la Contraloría
DT 0104	Total de asesorías referidas al control interno realizadas al personal de la Contraloría
DT 0105	Total de asesorías técnicas referidas al área de informática solicitadas por el personal de la Contraloría

CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
DT 0106	Total de asesorías referidas al área de informática realizadas al personal de la Contraloría
DT 0107	Total de asesorías técnicas solicitadas por Organismos Públicos
DT 0108	Total de asesorías técnicas realizadas a los Organismos Públicos
DT 0109	Total de asesorías técnicas referidas al control interno solicitadas por Organismos Públicos
DT 0110	Total de asesorías técnicas referidas al control interno realizadas en respuesta a los Organismos Públicos
DT 0111	Total de asesorías técnicas referidas al área de informática solicitadas por Organismos Públicos
DT 0112	Total de asesorías técnicas referidas al área de informática en respuesta a los Organismos Públicos
DT 0201	Total de horas hombre disponibles para la aprobación del Plan Operativo del año inmediato anterior.
DT 0202	Total de horas hombre invertidas en la aprobación del Plan Operativo del año inmediato anterior.
DT 0301	Total de horas hombre disponibles en la elaboración del Plan Operativo del año en curso.
DT 0302	Total de horas hombre invertidas en la elaboración del Plan Operativo del año en curso.
DT 0303	Total de bolívares en insumos materiales disponibles para la elaboración del Plan Operativo del año en curso.
DT 0304	Total de reportes en la Forma DT 115 recibidos de las áreas operativas
DT 0305	Total de reportes en la Forma DT 115 procesados
DT 0306	Total de bolívares en insumos materiales invertidos en la elaboración del Plan Operativo del año en curso.
DT 0401	Total de sistemas de control necesarios para el resguardo de información
DT 0402	Total de sistemas de control creados para el resguardo de información
DT 0403	Total de sistemas de control por implantar para el resguardo de información
DT 0404	Total de sistemas de control implantados para el resguardo de información
DT 0405	Total de áreas operativas que se van a beneficiar con la implantación de los sistemas
DT 0406	Total de áreas operativas beneficiadas con la implantación de los sistemas
DT0501	Total de programas requeridos por el organismo
DT0502	Total de programas en fase de diseño
DT0503	Total de programas en actualización
DT0504	Total de programas implantados
DT0505	Total de áreas operativas que van a ser beneficiadas con la implantación de programas.
DT0506	Total de áreas operativas beneficiadas con la implantación de programas.
DT0601	Total de equipos de informática existente en el Ente Contralor

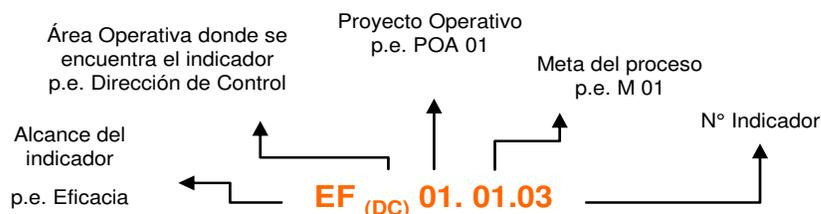
CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
DT0602	Total de equipos de informática a supervisar
DT0603	Total de equipos de informática supervisados
DT0604	Total de equipos de informática disponibles para hacerle mantenimiento
DT0605	Total de equipos de informática que se les ha hecho mantenimiento
DT0701	Total de Horas Hombre disponibles para la elaboración de un informe de gestión anual
DT0702	Total de Horas Hombre invertidas en la elaboración de un informe de gestión anual
DT0703	Total de áreas operativas por remitir informes operativos mensuales a la Dirección Técnica.
DT0704	Total de áreas operativas que han remitido informes operativos mensuales a la Dirección Técnica.
DT0801	Total de horas hombre disponibles para la elaboración de un informe de calidad.
DT0802	Total de horas hombre invertidas en la elaboración de un informe de calidad.
DT0803	Total de áreas organizacionales por abordar en el diagnóstico para la elaboración del informe de calidad
DT0804	Total de áreas organizacionales abordadas en el diagnóstico para la elaboración del informe de calidad
DT0805	Total de debilidades detectadas en el diagnóstico
DT0806	Total de fortalezas detectadas en el diagnóstico
DT0807	Total de áreas organizacionales afectadas según el diagnóstico
DT0808	Total de áreas organizacionales fortalecidas según el diagnóstico realizado
DT0901	Total de instrumentos técnicos informáticos por actualizar.
DT0902	Total de instrumentos técnicos informáticos actualizados
DT0903	Total de áreas operativas donde van a ser dirigidos los instrumentos técnicos informáticos
DT0904	Total de áreas operativas a donde son dirigidos los instrumentos técnicos informáticos
DT 1001	Total de decretos con información presupuestaria del Ejecutivo Regional recibido
DT 1002	Total de decretos con información presupuestaria del Ejecutivo Regional por digitalizar
DT 1003	Total de decretos con información presupuestaria del Ejecutivo Regional digitalizados
DT 1004	Total de reportes digitalizados recibidos de la Gobernación del Estado Barinas por el área de informática de la CEB
DT 1005	Total de reportes digitalizados procesados por el área de informática de la Contraloría del Estado Barinas.
DT 1101	Total de horas hombre planificadas para el diseño del Plan de Mantenimiento

CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
DT 1102	Total de horas hombre invertidos en el diseño del Plan de Mantenimiento
DT 1103	Total de bolívares planificados en el diseño del Plan de Mantenimiento
DT 1104	Total de Bolívares invertidos en el diseño del Plan de Mantenimiento
DT 1201	Total de horas hombre planificadas en el diseño de indicadores operativas de primer nivel
DT 1202	Total de horas hombre invertidas en el diseño de indicadores operativas de primer nivel
DT 1203	Total de horas hombre planificadas en el diseño de indicadores estratégicos de primer nivel
DT 1204	Total de horas hombre invertidas en el diseño de indicadores estratégicos de primer nivel
DT 1205	Total de horas hombre invertidas en la elaboración de indicadores de alcance de la gestión operativa
DT 1206	Total de horas hombre invertidas en la elaboración de indicadores de alcance de la gestión estratégica
DT 1301	Total de horas hombre planificadas para la elaboración de procesos de registros de insumos requeridos al Manual de Administración.
DT 1302	Total de horas hombre invertidas en la elaboración de procesos de registros de insumos requeridos al Manual de Administración.
DT 1303	Total de horas hombre invertidas en la incorporación al Manual de Administración de los procesos de registros de insumos requeridos.
DT 1401	Total de horas hombre planificadas para el diseño de instrumentos de revisión de costos.
DT 1402	Total de horas hombre invertidas en el diseño de instrumentos de revisión de costos.
<p>PROGRAMA TÁCTICO PT4: FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ACTUALIZACIÓN DE LOS MECANISMOS DE INCENTIVO PARA EL RECURSO HUMANO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS</p> <p>PROYECTO OPERATIVO ANUAL 06 (POA6): ADMINISTRACIÓN DE TODO LO CONCERNIENTE AL SISTEMA INTEGRAL, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO PARA EL CUMPLIMIENTO DE SU MISIÓN CON EFICIENCIA Y CON APEGO AL ORDENAMIENTO LEGAL VIGENTE.</p> <p>ÁREA RESPONSABLE: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p>	
URH 0101	Total de personal requerido en el organismo
URH 0102	Total de expedientes revisados de los aspirantes a cargo
URH 0103	Total de expedientes aprobados de aspirantes a cargo.
URH 0104	Total de Horas Hombre disponible para procesar los requerimientos de personal del Ente Contralor.
URH 0105	Total de Horas Hombre invertidas en procesar los requerimientos de personal del Ente Contralor.
URH 0201	Total de Movimientos de personal por registrar de forma automatizada.
URH 0202	Total de Movimientos de personal registrado de forma automatizada.
URH 0203	Total de planillas de Movimientos de Personal por elaborar
URH 0204	Total de planillas de Movimientos de Personal elaboradas
URH 0205	Total de planillas de nombramiento elaboradas
URH 0206	Total de planillas cese del personal elaborado.
URH 0301	Total de constancias de trabajo solicitadas

CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
URH 0302	Total de constancias de trabajo elaboradas
URH 0303	Total de antecedentes de servicios por elaborar
URH 0304	Total de antecedentes de servicios elaborados.
URH 0401	Total de Expedientes de jubilación por sustanciar
URH 0402	Total de Expedientes de jubilación sustanciados
URH 0403	Total de Expedientes de pensión por sustanciar
URH 0404	Total de Expedientes de pensión sustanciados
URH 0501	Total de planillas de IVSS por elaborar
URH 0502	Total de funcionarios egresados al IVSS
URH 0503	Total de funcionarios ingresados al IVSS
URH 0504	Total de planillas de IVSS elaboradas
URH 0601	Total de funcionarios con Vacaciones pendientes de años anteriores
URH 0602	Total de funcionarios que soliciten disfrute de vacaciones.
URH 0603	Total de registros de vacaciones aprobadas
URH 0701	Total de relaciones de pago por procesar del personal jubilado
URH 0702	Total de relaciones de pago procesados del personal jubilado
URH 0703	Total de relaciones de pago por procesar del personal empleado y obrero fijo
URH 0704	Total de relaciones de pago procesados del personal empleado y obrero fijo
URH 0705	Total de relaciones de pago por procesar del personal pensionado
URH 0706	Total de relaciones de pago procesados del personal pensionado
URH 0707	Total de relaciones de pago por procesar, correspondientes a los aguinaldos del personal empleado, obrero, jubilado y pensionado.
URH 0708	Total de relaciones de pago procesados correspondientes a los aguinaldos procesados del personal empleado, obrero, jubilado y pensionado.
URH 0709	Total de reportes de bono vacacional elaborados.
URH 0710	Total de horas hombre registradas como laboradas en la carpeta de asistencia diaria como información para procesar la cesta ticket.
URH 0711	Total de tikeras de cesta de alimentación entregadas a los funcionarios de la Contraloría del Estado Barinas.
URH 0712	Total de funcionarios que presentan horas extras laboradas
URH 0713	Total de horas extras registradas
URH 0714	Total de relaciones de pago elaboradas por concepto de horas extras.
URH 0801	Total de solicitudes de Préstamo de Fideicomiso por procesar
URH 0802	Total de solicitudes de Préstamo de Fideicomiso procesadas
URH 0901	Total de solicitudes de retiros parciales de caja de ahorro por procesar
URH 0902	Total de solicitudes de retiros parciales de caja de ahorro procesadas
URH 0903	Total de reportes mensuales de préstamo de fidecomiso elaborados.
URH 1001	Total de reportes de fondos de terceros, descuentos legales, contractuales y voluntarias por procesar.

CÓDIGO	INDICADOR DE PRIMER NIVEL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.
URH 1002	Total de reportes de fondos de terceros, descuentos legales, contractuales y voluntarias procesados.
URH 1101	Total de fichas de necesidades recibidas de las áreas operativas
URH 1102	Total de cursos de capacitación solicitados por las áreas operativas
URH 1103	Total de cursos de capacitación gestionados
URH 1104	Total de Horas Hombre planificadas para la elaboración del Plan de Capacitación
URH 1105	Total de Horas Hombre invertidas en la elaboración del Plan de Capacitación
URH 1201	Total de egresos de funcionarios de la Contraloría del Estado Barinas
URH 1202	Total de cálculos de prestaciones sociales realizados a funcionarios que han egresado de la Contraloría del Estado Barinas.
URH 1203	Total de Bolívares calculados en prestaciones sociales a cancelar
URH 1301	Total de planillas de constancia de retenciones varias del I.S.R.L por elaborar
URH 1302	Total de planillas de constancia de retenciones varias del I.S.R.L elaboradas
URH 1303	Total de planillas de constancia de retenciones varias del I.S.R.L entregadas
URH 1401	Total de horas hombre planificadas para la elaboración del presupuesto de gasto de personal para el ejercicio fiscal siguiente
URH 1402	Total de horas hombre invertidas en la elaboración del presupuesto de gasto de personal para el ejercicio fiscal siguiente
URH 1403	Total de bolívares planificados en el presupuesto de gasto de personal para el ejercicio fiscal siguiente.
URH 1501	Total de planillas de avances mensuales por enviar a la Dirección Técnica
URH 1502	Total de planillas de avances mensuales enviadas a la Dirección Técnica
URH 1503	Total de registros de información requeridos por la Dirección técnica.
URH 1504	Total de registros de información enviada a la Dirección técnica.
URH 1601	Total horas hombre planificadas para diseñar el manual de cargos
URH 1602	Total horas hombre invertidos en el diseño del manual de cargos
URH 1701	Total de horas hombre planificadas para el seguimiento y control al desempeño de los trabajadores
URH 1702	Total de horas hombre invertidos en el seguimiento y control al desempeño de los trabajadores
URH 1801	Total de horas hombre planificadas para la elaboración del Plan de Incentivo a los trabajadores de la Contraloría.
URH 1802	Total de horas hombre invertidas en la elaboración del Plan de Incentivo a los trabajadores de la Contraloría.

B) Indicadores según el alcance de la gestión:



Cuadro Nº 11
Indicadores según el alcance

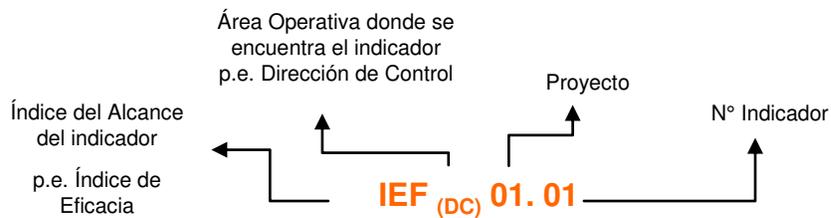
PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES DE 2º NIVEL (Alcance)		
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA
POA1: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIVERSOS ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL.	META 1	<u>DC(F)01.03</u> X 100 = EF 01.01.01 DC(F)01.01	<u>DC(F)01.06</u> X 100 = Ef 01.01.01 DC(F)01.05	<u>DC(F)01.08</u> X 100 = EC 01.01.01 DC(F)01.07
		<u>DC(F)01.04</u> X 100 = EF 01.01.02 DC(F)01.02		
	META 2	<u>DC(F)02.03</u> X 100 = EF 01.02.01 DC(F)02.01	<u>DC(F)02.05</u> X 100 = Ef 01.02.01 DC(F)02.04	<u>DC(F)02.07</u> X 100 = EC 01.02.01 DC(F)02.06
	META 3	<u>DC(F)03.03</u> X 100 = EF 01.03.01 DC(F)03.01	<u>DC(F)03.05</u> X 100 = Ef 01.03.01 DC(F)03.04	<u>DC(F)03.07</u> X 100 = EC 01.03.01 DC(F)03.06
	META 4	<u>DC(F)04.02</u> X 100 = EF 01.04.01 DC(F)04.01	<u>DC(F)04.04</u> X 100 = Ef 01.04.01 DC(F)04.03	<u>DC(F)04.06</u> X 100 = EC 01.04.01 DC(F)04.05
META 5	<u>DC(F)05.03</u> X 100 = EF 01.05.01 DC(F)05.01	<u>DC(F)05.05</u> X 100 = Ef 01.05.01 DC(F)05.04	<u>DC(F)05.07</u> X 100 = EC 01.05.01 DC(F)05.06	
POA1: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIVERSOS ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL.	META 6	<u>DC(B)06.02</u> X 100 = EF 01.06.01 DC(B)06.01	<u>DC(B)06.04</u> X 100 = Ef 01.06.01 DC(B)06.03	<u>DC(B)06.06</u> X 100 = EC 01.06.01 DC(B)06.05
	META 7	<u>DC(B)07.02</u> X 100 = EF 01.07.01 DC(B)07.01	<u>DC(B)07.04</u> X 100 = Ef 01.07.01 DC(B)07.03	<u>DC(B)07.06</u> X 100 = EC 01.07.01 DC(B)07.05
	META 8	<u>DC(B)08.03</u> X 100 = EF 01.08.01 DC(B)08.01	<u>DC(B)08.05</u> X 100 = Ef 01.08.01 DC(B)08.04	<u>DC(B)08.07</u> X 100 = EC 01.08.01 DC(B)08.06
	META 9	<u>DC(B)09.03</u> X 100 = EF 01.09.01 DC(B)09.01	<u>DC(B)09.05</u> X 100 = Ef 01.09.01 DC(B)09.04	<u>DC(B)09.07</u> X 100 = EC 01.09.01 DC(B)09.06
	META 10	<u>DC(B)10.03</u> X 100 = EF 01.10.01 DC(B)10.01	<u>DC(B)10.05</u> X 100 = Ef 01.10.01 DC(B)10.04	<u>DC(B)10.07</u> X 100 = EC 01.10.01 DC(B)10.06
	META 11	<u>DC(B)11.02</u> X 100 = EF 01.11.01 DC(B)11.01	<u>DC(B)11.04</u> X 100 = Ef 01.11.01 DC(B)11.03	<u>DC(B)11.06</u> X 100 = EC 01.11.01 DC(B)11.05
	META 12	<u>DC(B)12.03</u> X 100 = EF 01.12.01 DC(B)12.01	<u>DC(B)12.05</u> X 100 = Ef 01.12.01 DC(B)12.04	<u>DC(B)12.07</u> X 100 = EC 01.12.01 DC(B)12.06

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES DE 2° NIVEL (Alcance)					
		EFICACIA		EFICIENCIA		ECONOMÍA	
	META 13	<u>DC(O)13.03</u> DC(O)13.01	X 100 = EF 01.13.01	<u>DC(O)13.07</u> DC(O)13.06	X 100 = Ef 01.13.01	<u>DC(O)13.09</u> DC(O)13.08	X 100 = EC 01.13.01
META 14	<u>DC(O)14.03</u> DC(O)14.01	X 100 = EF 01.14.01	<u>DC(O)14.07</u> DC(O)14.06	X 100 = Ef 01.14.01	<u>DC(O)14.09</u> DC(O)14.08	X 100 = EC 01.14.01	
META 17	<u>DC(O)17.04</u> DC(O)17.01	X 100 = EF 01.17.01	<u>DC(O)17.07</u> DC(O)17.06	X 100 = Ef 01.17.01	<u>DC(O)17.09</u> DC(O)17.08	X 100 = EC 01.17.01	
META 18	<u>DC(O)18.02</u> DC(O)18.01	X 100 = EF 01.18.01	<u>DC(O)18.04</u> DC(O)18.03	X 100 = Ef 01.18.01	<u>DC(O)18.06</u> DC(O)18.05	X 100 = EC 01.18.01	
POA2: ANÁLISIS Y PROCESOS DE LOS ACTOS, HECHOS U OMISIONES DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y DE LOS PARTICULARES QUE PUDIERAN DAR LUGAR A LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES	META 1	<u>DDR01.02</u> DDR01.01	X 100 = EF 02.01.01	<u>DDR01.07</u> DDR01.06	X 100 = Ef 02.01.01		
		<u>DDR01.04</u> DDR01.03	X 100 = EF 02.01.02				
	META 2	<u>DDR02.03</u> DDR02.04	X 100 = EF 02.02.01	<u>DDR02.07</u> DDR02.06	X 100 = Ef 02.02.01		
	META 3	<u>DDR03.05</u> DDR03.04	X 100 = EF 02.03.01	-			
	META 4	<u>DDR04.05</u> DDR04.01	X 100 = EF 02.04.01	-			
	META 5	<u>DDR05.04</u> DDR05.01	X 100 = EF 02.05.01	-			
	META 6	<u>DDR06.02</u> DDR06.01	X 100 = EF 02.06.01	-			
	META 7	<u>DDR07.02</u> DDR07.01	X 100 = EF 02.07.01	-			
META 8	<u>DDR08.04</u> DDR08.01	X 100 = EF 02.08.01	-				
POA3 PROYECCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS	META 1	<u>PRP01.04</u> PRP01.02	X 100 = EF 03.01.01	-		<u>PRP01.06</u> PRP01.05	X 100 = EC 03.01.01
	META 2	<u>PRP02.02</u> PRP02.01	X 100 = EF 03.02.01	-		<u>PRP02.04</u> PRP02.03	X 100 = EC 03.02.01
	META 3	-		-		<u>PRP03.03</u> PRP03.02	X 100 = EC 03.03.01
	META 4	<u>PRP04.02</u> PRP04.01	X 100 = EF 03.04.01	-		<u>PRP04.04</u> PRP04.03	X 100 = EC 03.04.01
POA4 PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN DE CONTROL, A FIN DE CREAR RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO EN EL	META 1	<u>DAC01.03</u> DAC01.01	X 100 = EF 04.01.01	-			
	META 2	<u>DAC02.05</u> DAC02.01	X 100 = EF 04.02.01	<u>DAC02.09</u> DAC02.08	X 100 = Ef 04.02.01	<u>DAC02.11</u> DAC02.10	X 100 = EC 04.02.01
		<u>DAC02.05</u> DAC02.04	X 100 = EF 04.02.02	-			

PROYECTOS OPERATIVOS 2007 COLECTIVO.	METAS	INDICADORES DE 2° NIVEL (Alcance)		
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA
	META 3	<u>DAC03.02</u> DAC03.01 X 100 = EF 04.03.01	-	<u>DAC03.06</u> DAC03.05 X 100 = EC 04.03.01
POA5 DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO OPERATIVO Y TECNOLÓGICO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS	META 1	<u>DT01.02</u> DT01.01 X 100 = EF 05.01.01	-	-
		<u>DT01.05</u> DT01.07 X 100 = EF 05.01.02		
	META 2	-	<u>DT02.02</u> DT02.01 X 100 = Ef 05.02.01	
	META 3	-	<u>DT03.02</u> DT03.01 X 100 = Ef 05.03.01	
	META 4	<u>DT04.02</u> DT04.01 X 100 = EF 05.04.01	-	
	META 5	<u>DT05.04</u> DT05.01 X 100 = EF 05.05.01	-	
	META 6	<u>DT06.03</u> DT06.02 X 100 = EF 05.06.01	-	-
		<u>DT06.05</u> DT06.04 X 100 = EF 05.06.02		
	META 7		<u>DT07.02</u> DT07.01 X 100 = Ef 05.07.01	
	META 8		<u>DT08.02</u> DT08.01 X 100 = Ef 05.08.01	
META 9	<u>DT09.02</u> DT09.01 X 100 = EF 05.09.01	-	-	
	<u>DT09.04</u> DT09.03 X 100 = EF 05.09.02			
POA5 DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO OPERATIVO Y TECNOLÓGICO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS	META 10	NO SE REALIZARÁ PORQUE NO ENVIARON INFORMACIÓN DIGITALIZADA DEL EJECUTIVO REGIONAL		
	META 11	-	<u>DT11.02</u> DT11.01 X 100 = Ef 05.11.01	<u>DT11.04</u> DT11.03 X 100 = EC 05.11.01
	META 12		<u>DT12.02</u> DT12.01 X 100 = Ef 05.12.01	
	META 13		<u>DT13.03</u> DT13.01 X 100 = Ef 05.13.01	

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES DE 2° NIVEL (Alcance)				
		EFICACIA		EFICIENCIA		ECONOMÍA
	META 14			<u>DT14.02</u> DT14.01	X 100 = Ef 05.14.01	
POA6 ADMINISTRACIÓN DE TODO LO CONCERNIENTE AL SISTEMA INTEGRAL, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS	META 1	<u>URH01.03</u> URH01.01	X 100 = EF 06.01.01	<u>URH01.05</u> URH01.04	X 100 = Ef 06.01.01	-
	META 2	<u>URH02.04</u> URH02.03	X 100 = EF 06.02.01	-		
	META 3	<u>URH03.02</u> URH03.01	X 100 = EF 06.03.01	-		
	META 4	<u>URH04.02</u> URH04.01	X 100 = EF 06.04.01	-		-
		<u>URH04.04</u> URH04.03	X 100 = EF 06.04.02			
	META 5	<u>URH05.04</u> URH05.01	X 100 = EF 06.05.01	-		
	META 6	<u>URH06.03</u> URH06.02	X 100 = EF 06.06.01	-		
	META 7	<u>URH07.02</u> URH07.01	X 100 = EF 06.07.01	-		-
		<u>URH07.04</u> URH07.03	X 100 = EF 06.07.02			
		<u>URH07.06</u> URH07.05	X 100 = EF 06.07.03			
<u>URH07.08</u> URH07.07		X 100 = EF 06.07.04				
META 8	<u>URH08.02</u> URH08.01	X 100 = EF 06.08.01	-			
POA6 ADMINISTRACIÓN DE TODO LO CONCERNIENTE AL SISTEMA INTEGRAL, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS	META 9	<u>URH09.02</u> URH09.01	X 100 = EF 06.09.01	-		
	META 10	<u>URH10.02</u> URH10.01	X 100 = EF 06.10.01	-		
	META 11	<u>URH11.03</u> URH11.02	X 100 = EF 06.11.01	-		
	META 16	-		<u>URH16.02</u> URH16.01	X 100 = Ef 06.16.01	
	META 17	-		<u>URH17.02</u> URH17.01	X 100 = Ef 06.17.01	
	META 18	-		<u>URH18.02</u> URH18.01	X 100 = Ef 06.18.01	

C) Indicadores del Índice del alcance de la gestión:



Cuadro N° 12
Indicadores del Índice del alcance de la gestión.

INDICADORES SEGÚN EL ALCANCE		INDICADORES DE ÍNDICE DEL ALCANCE DE LA GESTIÓN		
EF 01.01.01	% AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO A ENTES CENTRALIZADOS	IEF= $\frac{EF01.01.01+ EF01.01.02}{2}$	IEF(F)01.01	ÍNDICE DE AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA
EF 01.01.02	% AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO A ENTES DESCENTRALIZADOS			
Ef 01.01.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA	-		
EC 01.01.01	% DE BOLÍVARES EMPLEADOS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA	-		
EF 01.02.01	% AUDITORÍAS A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA	IEF(F)= $\frac{EF01.02.01+ EF01.03.02}{2}$	IEF(F)01.02	ÍNDICE DE AUDITORÍAS EN EL ÁREA FINANCIERA
Ef 01.02.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA	IEf(F)= $\frac{Ef01.02.01+ Ef01.03.01}{2}$	IEf(F)01.01	ÍNDICE DE HORAS HOMBRE
EC 01.02.01	% DE BOLÍVARES EMPLEADOS EN AUDITORÍAS A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA	IEC(F)= $\frac{EC01.01.01+ EC01.01.02}{2}$	IEC(F)01.01	ÍNDICE DE BOLIVARES
EF 01.03.01	% AUDITORÍAS A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA			

INDICADORES SEGÚN EL ALCANCE		INDICADORES DE ÍNDICE DEL ALCANCE DE LA GESTIÓN		
Ef 01.03.01	% DE HORAS HOMBRE EN AUDITORÍAS A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA			
EC 01.03.01	% DE BOLÍVARES EN AUDITORÍAS A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA			
EF 01.04.01	% AUDITORÍAS A LA CARTERA CREDITICIA DE ENTES DESCENTRALIZADOS			
Ef 01.04.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS A LAS AUDITORÍAS A LA CARTERA CREDITICIA DE ENTES DESCENTRALIZADOS			
EC 01.04.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN LAS AUDITORÍAS A LA CARTERA CREDITICIA DE ENTES DESCENTRALIZADOS			
EF 01.05.01	% DE ACTUACIONES ESPECIALES REALIZADAS EN EL ÁREA FINANCIERA			
Ef 01.05.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA FINANCIERA			
EC 01.05.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN ACTIVIDADES ESPECIALES EN EL ÁREA FINANCIERA			
EF 01.06.01	% DE ADITORÍAS DE SEGUIMIENTO A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE BIENES	IEF(B)= $\frac{EF01.06.01+ EF01.07.01}{2}$	IEF(B)01.01	ÍNDICE DE AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO EN EL ÁREA DE BIENES
Ef 01.06.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE BIENES	IEf(B)= $\frac{Ef01.06.01+ Ef01.07.01}{2}$	IEf(B)01.01	ÍNDICE DE HORAS HOMBRE EN EL ÁREA DE BIENES
EC 01.06.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE BIENES	IEC(B)= $\frac{EC01.07.01+ EC01.08.01}{2}$	IEC(B)01.01	ÍNDICE DE BOLIVARES EN EL ÁREA DE BIENES
EF 01.07.01	% DE ADITORÍAS DE SEGUIMIENTO A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE BIENES			
Ef 01.07.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE BIENES			
EC 01.07.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE BIENES			

INDICADORES SEGÚN EL ALCANCE		INDICADORES DE ÍNDICE DEL ALCANCE DE LA GESTIÓN		
EF 01.08.01	% DE FISCALIZACIONES EN BIENES A ENTES CENTRALIZADOS			
Ef 01.08.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN FISCALIZACIONES EN BIENES A ENTES CENTRALIZADOS			
EC 01.08.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN FISCALIZACIONES EN BIENES A ENTES CENTRALIZADOS			
EF 01.09.01	% DE AUDITORÍAS EN BIENES A ENTES CENTRALIZADOS	IEF(B)= $\frac{EF01.09.01 + EF01.10.01}{2}$	IEF(B)01.02	ÍNDICE DE AUDITORÍAS EN EL ÁREA DE BIENES
Ef 01.09.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS DE BIENES A ENTES CENTRALIZADOS	IEf(B)= $\frac{Ef01.09.01 + Ef01.10.01}{2}$	IEf(B)01.02	ÍNDICE DE HORAS HOMBRE EN EL ÁREA DE BIENES
EC 01.09.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS DE BIENES A ENTES CENTRALIZADOS	IEC(B)= $\frac{EC01.09.01 + EC01.10.01}{2}$	IEC(B)01.02	ÍNDICE DE BOLIVARES EN EL ÁREA DE BIENES
EF 01.10.01	% DE AUDITORÍAS EN BIENES A ENTES DESCENTRALIZADOS			
Ef 01.10.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS DE BIENES A ENTES DESCENTRALIZADOS			
EC 01.10.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS DE BIENES A ENTES DESCENTRALIZADOS			
EF 01.11.01	% DE AUDITORÍAS A LOS APORTES PÚBLICOS EN EL ÁREA DE BIENES			
Ef 01.11.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS A LOS APORTES PÚBLICOS			
EC 01.11.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS A LOS APORTES PÚBLICOS			
EF 01.12.01	% DE ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA DE BIENES			
Ef 01.12.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA FINANCIERA			
EC 01.12.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA DE BIENES			
EF 01.13.01	% DE AUDITORÍAS A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE OBRAS	IEF(O)= $\frac{EF01.13.01 + EF01.14.01}{2}$	IEF(O)01.01	ÍNDICE DE AUDITORÍAS EN EL ÁREA DE OBRAS
Ef 01.13.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE OBRAS	IEf(O)= $\frac{Ef01.13.01 + Ef01.14.01}{2}$	IEf(O)01.01	ÍNDICE DE HORAS HOMBRE EN EL ÁREA DE OBRAS

INDICADORES SEGÚN EL ALCANCE		INDICADORES DE ÍNDICE DEL ALCANCE DE LA GESTIÓN			
EC 01.13.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE OBRAS	IEC(O)= $\frac{EC01.13.01 + EC01.14.01}{2}$		IEC(O)01.01	ÍNDICE DE BOLÍVARES EN EL ÁREA DE OBRAS
EF 01.14.01	% DE AUDITORÍAS A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE OBRAS				
Ef 01.14.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE OBRAS				
EC 01.14.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE OBRAS				
EF 01.17.01	% DE FISCALIZACIONES A LAS DENUNCIAS PROCESADAS POR DIRECCIÓN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO				
Ef 01.17.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN FISCALIZACIONES A LAS DENUNCIAS PROCESADAS POR DIRECCIÓN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO				
EC 01.17.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN FISCALIZACIONES A LAS DENUNCIAS PROCESADAS POR DIRECCIÓN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO				
EF 01.18.01	% DE ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA DE OBRAS				
Ef 01.18.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA DE OBRAS				
EC 01.18.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA DE OBRAS				
EF 02.01.01	% DE AUTOS DE INVESTIGACIÓN PRODUCIDOS	Ef0201= $\frac{DDR02.05}{DDR01.02 + DDR01.04} \times 100$			% DE EFICIENCIA EN EL PROCESO DE AUTOS DE INVESTIGACIÓN Y/O CIERRE PRODUCIDOS
Ef 02.01.02	% DE AUTOS DE CIERRE PRODUCIDOS				
EC02.01.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUTOS DE INVESTIGACIÓN Y/O CIERRE PRODUCIDOS				
EF 02.02.01	% DE INFORMES DE RESULTADOS PRODUCIDOS				
Ef 02.02.01	% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN LOS INFORMES DE RESULTADOS PRODUCIDOS				

INDICADORES SEGÚN EL ALCANCE		INDICADORES DE ÍNDICE DEL ALCANCE DE LA GESTIÓN		
EF 02.03.01	% DE PROCEDIMIENTO DE RESPONSABILIDADES PROCESADOS			
EF 02.04.01	% DE EXPEDIENTES DE AVERIGUACIONES ADMINISTRATIVAS CON CARGOS FORMULADOS	IEF= $\frac{EF02.04.01 + EF02.05.01}{2}$		
EF 02.05.01	% DE EXPEDIENTES DE AVERIGUACIONES ADMINISTRATIVAS DECLARADOS FIRME EN SEDE ADMINISTRATIVA			
EF 02.06.01	% DE OPINIONES JURÍDICAS EMITIDAS			
EF 02.07.01	% DE PRODUCCIONES DE CERTIFICACIONES Y/O COPIAS SIMPLES DE DOCUMENTOS			
EF 02.08.01	% DE EXPEDIENTES QUE SE LE HAN HECHO SEGUIMIENTO			
EF 03.01.01	% DE EFICACIA DE BOLETINES PUBLICADOS			
EC 03.01.01	% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN LA PUBLICACIÓN DE BOLETINES			
EF 03.02.01	% DE EFICACIA EN LAS GESTIONES DE RUEDA DE PRENSA			
EC03.02.01	% DE BOLIVARES INVERTIDOS EN LAS GESTIONES DE RUEDAS DE PRENSA			
EC03.03.01	% DE BOLIVARES INVERTIDOS EN TRANSMISIÓN DE PROGRAMAS EN EMISORA RADIAL			
EF 03.04.01	% DE EFICACIA EN LA PUBLICACIÓN DE PERIÓDICOS			
EC03.04.01	% DE BOLIVARES INVERTIDOS EN LA PUBLICACIÓN DE PERIÓDICOS			
EF 04.01.01	% DE EFICACIA EN LAS RESPUESTAS A LAS DENUNCIAS DE LAS COMUNIDADES			
EF 04.02.01	% DE EFICACIA EN RESPUESTA A LAS COMUNIDADES			
Ef 04.02.02	% DE EFICACIA EN LOS TALLERES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DICTADOS			

INDICADORES SEGÚN EL ALCANCE		INDICADORES DE ÍNDICE DEL ALCANCE DE LA GESTIÓN		
EC 04.02.01	% DE BOLIVARES INVERTIDOS EN TALLERES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA			
Ef 04.02.01	% DE HORAS HOMBRES INVERTIDAS EN TALLERES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA			
EF 04.03.01	% DE EFICACIA EN INSTRUMENTOS INFORMATIVOS DE DIFUSIÓN			
EC 04.03.01	% DE BOLIVARES INVERTIDOS EN LA ELABORACIÓN Y DIFUSIÓN DE INSTRUMENTOS INFORMATIVOS			
EF 05.01.01	% ASESORÍAS TÉCNICAS REALIZADAS			
EF 05.01.02	% ASESORÍAS DE INFORMÁTICA			
Ef 05.02.01	% DE HORAS HOMBRE EN APROBACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL DEL AÑO EN CURSO			
Ef 05.03.01	% DE HORAS HOMBRE EN ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL DEL PRÓXIMO AÑO			
EF 05.04.01	% DE SISTEMA DE CONTROL PARA EL RESGUARDO DE INFORMACIÓN			
EF 05.05.01	% DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS			
EF 05.06.01	% DE EQUIPOS INFORMÁTICOS SUPERVISADOS			
EF 05.06.02	% DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE INFORMÁTICA			
Ef 05.07.01	% DE HORAS HOMBRE EN LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE GESTIÓN ANUAL			
Ef 05.08.01	% DE HORAS HOMBRE EN LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE CALIDAD			
EF 05.09.01	% DE ACTUALIZACIÓN DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS INFORMÁTICOS			
EF 05.09.02	% DE ÁREAS OPERATIVAS BENEFICIADAS CON INSTRUMENTOS TÉCNICOS INFORMÁTICOS			
Ef 05.11.01	% DE HORAS HOMBRE EN EL DISEÑO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO			
EC 05.11.01	% DE BOLÍVARES EN EL DISEÑO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO			

INDICADORES SEGÚN EL ALCANCE		INDICADORES DE ÍNDICE DEL ALCANCE DE LA GESTIÓN		
Ef 05.12.01	% DE HORAS HOMBRE EN EL DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES			
Ef 05.13.01	% EN LA ELABORACIÓN DE PROCESOS DE REGISTROS AL MANUAL DE ADMINISTRACIÓN			
Ef 05.14.01	% DE HORAS HOMBRE EN EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE REVISIÓN DE COSTOS			
EF 06.01.01	% DE NUEVOS INGRESOS DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS			
Ef 06.01.01	% DE HORAS HOMBRE INVERTIDAS EN EL INGRESO DE NUEVOS FUNCIONARIOS			
Ef 06.02.01	% DE MOVIMIENTOS DE PERSONAL			
Ef 06.03.01	% DE CONSTANCIAS DE TRABAJO			
EF 06.04.01	% DE SUSTANCIACIÓN DE EXPEDIENTES DE JUBILACIÓN			
Ef 06.04.02	% DE SUSTANCIACIÓN DE EXPEDIENTES DE PENSIÓN			
EF 06.05.01	% DE ELABORACIÓN DE PLANILLAS DEL I.V.S.S.			
EF 06.06.01	% DE REGISTROS DE VACACIONES			
EF 06.07.01	% DE RELACIONES DE PAGO DEL PERSONAL			
Ef 06.07.02	% DE RELACIONES DE PAGO DEL PERSONAL EMPLEADO Y OBRERO FIJO			
EF 06.07.03	% DE RELACIONES DE PAGO AL PERSONAL PENSIONADO			
Ef 06.07.04	% DE RELACIONES DE PAGO DE AGUINALDOS			
EF 06.08.01	% DE SOLICITUDES DE PRÉSTAMOS DE FIDEICOMISO			
EF 06.09.01	% DE SOLICITUDES DE RETIROS PARCIALES DE CAJA DE AHORRO			
EF 06.10.01	% DE REPORTES DE FONDOS DE TERCEROS, DESCUENTOS LEGALES, CONTRACTUALES Y VOLUNTARIAS			
EF 06.11.01	% CURSOS DE CAPACITACIÓN			

INDICADORES SEGÚN EL ALCANCE		INDICADORES DE ÍNDICE DEL ALCANCE DE LA GESTIÓN		
Ef 06.16.01	% HORAS HOMBRE EN EL DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS			
Ef 06.17.01	% HORAS HOMBRE EN EL SEGUIMIENTO Y CONTROL AL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES			
Ef 06.18.01	% HORAS HOMBRE EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVO			

5.4. Vinculación de los Procesos (Operativos- Tácticos- Estratégicos)

**Cuadro N° 13
Resultados Estratégicos.**

INDICADORES POR PROCESOS OPERATIVOS		INDICADORES DE GESTIÓN TÁCTICOS DE 1ER NIVEL	
PT1 MECANISMOS DE CONTROL (EVALUACIÓN GESTIÓN)			
PROCESO OPERATIVO N° 01: AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO			
IEF(DC)01.01=	$\frac{IEF(F)01.01 + IEF(B)01.01}{2}$	EF(DC)01.01	NIVEL DE EFICACIA EN LAS AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO REALIZADAS POR LA DIRECCIÓN DE CONTROL
IEf(DC)01.01=	$\frac{Ef01.01.01 + Ef01.06.01 + Ef01.07.01}{3}$	Ef(DC)01.01	HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN LAS AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO REALIZADAS POR LA DIRECCIÓN DE CONTROL
IEC(DC)01.01=	$\frac{EC01.01.01 + EC01.06.01 + EC01.07.01}{3}$	EC(DC)01.01	BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL
PROCESO OPERATIVO N° 02: AUDITORÍAS EJERCICIO FISCAL ANTERIOR AL PRESENTE			
IEF(DC)01.02=	$\frac{IEF(F)01.02 + IEF(B)01.02 + IEF(O)01.01}{3}$	EF(DC)01.02	NIVEL DE EFICACIA EN LAS AUDITORÍAS REALIZADAS POR LA DIRECCIÓN DE CONTROL AL EJERCICIO FISCAL ANTERIOR
IEf(DC)01.02=	$\frac{IEf(F)01.01 + IEf(B)01.02 + IEf(O)01.01}{3}$	Ef(DC)01.02	HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN LAS AUDITORÍAS REALIZADAS AL EJERCICIO FISCAL ANTERIOR
IEC(DC)01.02=	$\frac{IEC(F)01.01 + IEC(B)01.02 + IEC(O)01.01}{3}$	EC(DC)01.02	BOLÍVARES INVERTIDOS EN LAS AUDITORÍAS REALIZADAS AL EJERCICIO FISCAL ANTERIOR

PROCESO OPERATIVO N° 03. AUDITORÍAS A LA CARTERA CREDITICIA			
	EF01.04.01	EF(DC)01.03	NIVEL DE EFICACIA EN LAS AUDITORÍAS REALIZADAS A LA CARTERA CREDITICIA
	Ef01.04.01	Ef(DC)01.03	HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN LAS AUDITORÍAS REALIZADAS A LA CARTERA CREDITICIA
	EC01.04.01	EC(DC)01.03	BOLÍVARES INVERTIDOS EN LAS AUDITORÍAS REALIZADAS A LA CARTERA CREDITICIA
PROCESO OPERATIVO N° 04. ACTUACIONES ESPECIALES			
IEF(DC)01.03=	$\frac{EF01.05.01 + EF01.12.01 + EF01.18.01}{3}$	EF(DC)01.04	EFICACIA EN LAS ACTUACIONES ESPECIALES REALIZADAS
IEf(DC)01.03=	$\frac{Ef01.05.01 + Ef01.12.01 + Ef01.18.01}{3}$	Ef(DC)01.04	HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN LAS ACTUACIONES ESPECIALES REALIZADAS
IEC(DC)01.03=	$\frac{EC01.05.01 + EC01.12.01 + EC01.18.01}{3}$	EC(DC)01.04	BOLÍVARES INVERTIDOS EN LAS ACTUACIONES ESPECIALES REALIZADAS
PROCESO OPERATIVO N° 05. FISCALIZACIONES DE BIENES			
	EF01.08.01	EF(DC)01.05	EFICACIA EN LAS FISCALIZACIONES DE BIENES REALIZADAS
	Ef01.08.01	Ef(DC)01.05	HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN LAS FISCALIZACIONES DE BIENES REALIZADAS
	EC01.08.01	EC(DC)01.05	BOLÍVARES INVERTIDOS EN LAS FISCALIZACIONES DE BIENES REALIZADAS
PROCESO OPERATIVO N° 06. AUDITORIAS A LOS APORTES ÚNICOS			
	01.11.01	EF(DC)01.06	EFICACIA EN LAS AUDITORIAS DE APORTES ÚNICOS
	01.11.01	Ef(DC)01.06	HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN LAS AUDITORIAS DE APORTES ÚNICOS
	01.11.01	EC(DC)01.06	BOLÍVARES INVERTIDOS EN LAS AUDITORIAS DE APORTES ÚNICOS
PROCESO OPERATIVO N° 07. PROCESAMIENTO DE DENUNCIAS			
	01.17.01	EF(DC)01.07	EFICACIA EN LOS PROCESAMIENTOS DE DENUNCIAS
	01.17.01	Ef(DC)01.07	HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN LAS AUDITORIAS DE APORTES ÚNICOS
	01.17.01	EC(DC)01.08	BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORIAS DE APORTES ÚNICOS

PT1 MECANISMOS DE CONTROL (JURÍDICO)		
PROCESO OPERATIVO N° 01. AUTOS DE INVESTIGACIÓN Y/O CIERRE		
$IEf(DDR)0201 = \frac{EF02.01.01 + EF02.01.02}{2}$	EF(DDR)0201	EFICACIA DE LOS AUTOS DE INVESTIGACIÓN Y/O CIERRE PRODUCIDOS (%)
$IEf(DDR)0201 = \frac{Ef02.01.01 + Ef02.02.01}{2}$	Ef(DDR)0201	HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUTOS DE INVESTIGACIÓN Y/O CIERRE (%)
$IEf(DDR)0202 = \frac{Ef02.01 + Ef(DDR)02.01}{2}$	Ef(DDR)0202	EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE AUTOS DE INVESTIGACIÓN Y/O CIERRE PRODUCIDOS
PROCESO OPERATIVO N° 02. PROCEDIMIENTOS DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA		
EF020401=EF(DDR)0202	EF(DDR)0202	EFICACIA EN LOS PROCEDIMIENTOS DE RESPONSABILIDADES PROCESADOS (%)
PROCESO OPERATIVO N° 03. AVERIGUACIONES ADMINISTRATIVAS		
EF(DDR)0203	EF(DDR)0203	EFICACIA DE LAS AVERIGUACIONES ADMINISTRATIVAS
PROCESO OPERATIVO N° 04. OPINIONES JURÍDICAS		
EF020601=EF(DDR)0204	EF(DDR)0204	EFICACIA EN LAS OPINIONES JURÍDICAS EMITIDAS POR LA DIRECCIÓN DE DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES
PROCESO OPERATIVO N° 05. SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES		
EF020801=EF(DDR)0205	EF(DDR)0205	EFICACIA EN EL SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES QUE REALIZA LA DIRECCIÓN DE DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES

PT2 FOMENTO DEL ENFOQUE SOCIAL E INSTITUCIONAL DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS			
PROCESO OPERATIVO N° 01. BOLETINES			
IEF(PRP)=	$\frac{EF03.01.01+ EF03.02.01+ EF03.04.01}{3}$	EF(PRP)03.01	EFICACIA DE LOS PROCESOS INFORMATIVOS DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
PROCESO OPERATIVO N° 02: RUEDAS DE PRENSA			
IEC(PRP)=	$\frac{EC03.01.01+ EC03.02.01+ EC03.03.01 + EC03.04.01}{4}$	EC(PRP)03.01	ECONOMÍA DE LOS PROCESOS INFORMATIVOS DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
PROCESO OPERATIVO N° 03: PROGRAMAS RADIALES			
EC03.03.01=	EC(PRP)03.02	EC(PRP)03.02	ECONOMÍA DE LOS PROCESOS INFORMATIVOS DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
PROCESO OPERATIVO N° 04: DISEÑO DE PERIÓDICOS			
EF03.04.01=	EF(PRP)03.02		
EF03.04.01=	EF(PRP)03.03		
PT2 FOMENTO DEL ENFOQUE SOCIAL E INSTITUCIONAL DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS			
PROCESO OPERATIVO N° 05. DENUNCIAS DE LAS COMUNIDADES			
IEF=	$\frac{EF04.02.01+ EF04.02.}{2}$	EF(DAC)04.01	INDICE DE EFICACIA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO
IEF=	$\frac{EF04.01.01+ EF04.02.01 + EF04.02.02 + EF04.03.01}{4}$	EF(DAC)04.02	INDICE DE EFICACIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA
PROCESO OPERATIVO N° 06: TALLERES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA			
IEC=	$\frac{EC04.02.01+ EC04.03.01}{2}$	EC(DAC)04.01	ECONOMÍA EN EL FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

PT3. MODERNIZACIÓN DE LA OPERATIVIDAD Y FUNCIONABILIDAD DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS (INSTRUMENTOS INFORMATIVOS)			
PROCESO OPERATIVO N° 01. ASESORIAS			
IEF=	$\frac{EF05.01.01+EF05.01.02}{2}$	EF(DT)05.01	ÍNDICE DE EFICACIA DE ASESORIAS REALIZADAS
PROCESO OPERATIVO N° 02. PLANES OPERATIVOS			
IEf=	$\frac{Ef05.02.01+Ef05.03.01}{2}$	EF(DT)05.01	ÍNDICE DE EFICIENCIA EN LA ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE PLANES OPERATIVOS
PROCESO OPERATIVO N° 03: INSTRUMENTOS DE INFORMÁTICA			
IEF=	$\frac{EF05.04.01+EF05.05.01+EF05.01.01}{3}$	EF(DT)05.02	EFICACIA EN LOS INSTRUMENTOS DE INFORMÁTICA
PROCESO OPERATIVO N° 04: MANTENIMIENTO EN EQUIPOS DE INFORMÁTICA			
IEF=	$\frac{EF05.06.01+EF05.06.02}{2}$	EF(DT)05.03	EFICACIA EN EL MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE INFORMÁTICA
PROCESO OPERATIVO N° 05: DOCUMENTOS INSTITUCIONALES			
IEf=	$\frac{Ef05.07.01+Ef05.08.01+Ef05.12.01}{3}$	EF(DT)05.03	EFICIENCIA EN LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS INSTITUCIONALES
PROCESO OPERATIVO N° 06: DOCUMENTOS DE APOYO INTERDEPARTAMENTAL			
IEf=	$\frac{Ef05.11.01+Ef05.13.01+Ef05.14.01}{3}$	EF(DT)05.04	EFICIENCIA EN LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS INTERDEPARTAMENTALES
PT4. FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ACTUALIZACIÓN DE LOS MECANISMOS DE INCENTIVO PARA EL RECURSO HUMANO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS			
PROCESO OPERATIVO N° 01. NUEVOS INGRESOS			
	EF06.01.01=EF(URH)06.01	EF(URH)06.01	EFICACIA EN EL PROCESAMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL DEL ENTE CONTRALOR
	EF06.01.01=Ef(URH)06.01	EF(URH)06.01	EFICIENCIA EN EL PROCESAMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL DEL ENTE CONTRALOR

PROCESO OPERATIVO N° 02. OPERATIVIDAD DEL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE			
IEF=	(EF06.02.01 + EF06.03.01 + EF06.05.01 + EF06.06.01 + EF06.07.01 + EF06.07.02 + EF06.07.03 + EF06.07.04 + EF06.08.01 + EF06.09.01 + EF06.10.01)/11	EF(URH)06.02	EFICACIA EN LA OPERATIVIDAD DEL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE
PROCESO OPERATIVO N° 03. EGRESOS, JUBILACIÓN Y PENSIÓN			
IEF=	$\frac{EF06.04.01 + EF06.04.02}{2}$	EF(URH)06.03	EFICACIA EN LA SUSTANCIACIÓN DE EXPEDIENTES DE JUBILACIÓN Y PENSIÓN
PROCESO OPERATIVO N° 04. CAPACITACIÓN			
	EF06.11.01=EF(URH)06.04	EF(URH)06.04	EFICACIA EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
PROCESO OPERATIVO N° 05. DEFINICIÓN DE CARGOS			
	Ef06.16.01=Ef(URH)06.02	Ef(URH)06.02	EFICIENCIA EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CARGOS
PROCESO OPERATIVO N° 06. DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES			
	Ef06.17.01=Ef(URH)06.03	Ef(URH)06.03	EFICIENCIA EN EL ESTABLECIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES
PROCESO OPERATIVO N° 07. PLAN DE INCENTIVO			
	Ef06.18.01=Ef(URH)06.04	Ef(URH)06.04	EFICIENCIA EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVO A LOS TRABAJADORES DE LA CONTRALORÍA

Con esta parte del sistema de indicadores de gestión se concreta la vinculación sistémica, efectuando datos concretos, veraces y oportunos del desempeño organizacional.

La validación del sistema, se evidencia en la medición que se realizó a la actuación de la Contraloría del estado Barinas al cumplimiento de la

planificación para el año 2007, concretamente, se obtuvo como resultado un documento visiblemente útil para detectar desviaciones y oportuno. Como ejemplo se presenta algunos estratos de resultados obtenidos, en el cumplimiento del POA1, relacionados con los programas tácticos y proyectos estratégicos que le corresponde. En estos resultados se visualiza que para llegar a respuestas estratégicas, se hace necesario conseguir los datos necesarios de las metas-procesos-objetivos de cada uno de los niveles gerenciales planteados (operativos-tácticos-estratégicos) del órgano contralor.

Cuadro N° 14
Indicadores operativos (1° etapa: según los procesos)

INDICADORES DE GESTIÓN 2007

POA1: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIVERSOS ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL.

META N° 01: PRACTICAR AUDITORIAS DE SEGUIMIENTO A SEIS (06) ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS EN FUNCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN LOS INFORMES DE AUDITORIAS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL 2005.

CÓDIGO	POR SU NATURALEZA			Indicadores de 1er Nivel Resultados
	Entrada	Proceso	Producto	
DC(F) 01.01	Total de entes centralizados por hacerle auditorias de seguimiento en el área financiera a las recomendaciones realizadas para el ejercicio fiscal 2005			3
DC(F) 01.02	Total de entes descentralizados por hacerle auditorias de seguimiento en el área financiera a las recomendaciones realizadas para el ejercicio fiscal 2005			3
DC(F) 01.03			Total de entes centralizados que se le han realizado auditorias de seguimiento en el área financiera a las recomendaciones realizadas para el ejercicio fiscal 2005	3
DC(F) 01.04			Total de entes descentralizados que se le han realizado auditorias de seguimiento en el área financiera a las recomendaciones realizadas para el ejercicio fiscal 2005	3

Fuente: Plan de seguimiento y Control e Informe de Gestión 2007 de la Contraloría del estado Barinas

Cuadro N° 15
Indicadores por objetivos operativos (2° etapa: según el alcance)

INDICADORES DE GESTIÓN 2007

POA1: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIVERSOS ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL.

ÁREA OPERATIVA RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL CENTRALIZADA Y DESCENTRALIZADA.

CÓDIGO	META	POR SU ALCANCE						OBSERVACIONES
		Eficacia		Eficiencia		Economía		
		Correspondencia de los productos generados con la meta programada	Indicadores de 2do Nivel (Eficacia)	Recursos programados con los utilizados	Indicadores de 2do Nivel (Eficiencia)	Costo de los recursos en relación a las metas	Indicadores de 2do Nivel (Economía)	
FINANCIERA								
DCM1	META N° 01: PRACTICAR AUDITORIAS DE SEGUIMIENTO A SEIS (06) ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS EN FUNCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN LOS INFORMES DE AUDITORIAS CORRESPONDEINTE AL EJERCICIO FISCAL 2005.	DC(F) 01.03 /DC(F) 01.01	100%	DC(F) 01.06/ DC(F) 01.05	42%	DC(F) 01.08 / DC(F) 01.07	7%	
		DC(F) 01.04/ DC(F) 01.02	100%					
DCM2	META N° 02: PRACTICAR AUDITORIA DE ORDEN FINANCIERO Y OPERATIVO A DIEZ (10) ENTES CENTRALIZADOS ADSCRITOS AL EJECUTIVO REGIONAL CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL 2006	DC(F) 02.03 /DC(F) 02.01	90%	DC(F) 02.02/ DC(F) 02.01	0%	DC(F) 02.07/ DC(F) 02.03	413.397.929 (*)	(*) Promedio de costo por auditoria
				DC(F) 02.05/ DC(F) 02.04	39%	DC(F) 02.07/ DC(F) 02.06	11%	

Fuente: Plan de seguimiento y Control e Informe de Gestión 2007 de la Contraloría del estado Barinas

Cuadro N° 16
Índice de resultados de gestión (3° etapa: Índice del alcance)

PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN.

MATRIZ INDICADORES DE GESTIÓN - RESULTADOS OPERATIVOS AÑO 2007 (MO-01)

PROYECTOS OPERATIVOS	METAS	INDICADOR DE 1º NIVEL		ALCANCE DEL INDICADOR			INDICADOR DE 2º NIVEL			RESULTADOS OPERATIVOS		
		INDICADOR DE GESTIÓN POR OBJETIVO	CÓDIGO INDICADOR (1º NIVEL)	EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMIA	INDICE (INDICADOR DE 2º NIVEL)	RESULTADOS DEL INDICADOR (2º NIVEL)	ALERTA INDICADOR	OBSERVACIONES		
POA1: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIVERSOS ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL.	META 1	% AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO A ENTES CENTRALIZADOS	EF 01.01.01	100%			ÍNDICE DE AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA	IEF(F)01.01=	100%	100% de indice de eficacia en las auditorias de seguimiento en el área financiera		
		% AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO A ENTES DESCENTRALIZADOS	EF 01.01.02	100%								
		% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA	Ef 01.01.01		42%					42% de recurso humano empleado en la práctica de auditorias de seguimiento en el área financiera		Revisar la planificación operativa a fin de aprovechar el recurso humano
		% DE BOLÍVARES EMPLEADOS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA	EC 01.01.01			7%						

Fuente: Plan de seguimiento y Control e Informe de Gestión 2007 de la Contraloría del estado Barinas

Cuadro Nº 17 Resultados Tácticos

PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN.

MATRIZ INDICADORES DE GESTIÓN - RESULTADOS TÁCTICOS AÑO 2007 (MT-01)

PROGRAMAS TÁCTICOS: PT1 MECANISMOS DE CONTROL (EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN)

PROCESOS TÁCTICOS	INDICADOR DE GESTIÓN POR PROCESOS	CÓDIGO INDICADOR 2º NIVEL	FORMULA DEL INDICADOR	EFICACIA	ECONOMÍA	EFICIENCIA (UTILIZACIÓN DE RECURSOS)	OBSERVACIONES
MECANISMOS DE CONTROL	EFICACIA EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL	EF(PT1)0101	IEF(DC) = $\frac{EF(DC)01.01 + EF(DC)01.02 + \dots + EF(DC)01.0n}{n}$	97%			
	EFICIENCIA EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL	Ef(PT1)0101	IEf(DC) = $\frac{Ef(DC)01.01 + Ef(DC)01.02 + \dots + Ef(DC)01.0n}{n}$			139%	
EFFECTIVIDAD ECONOMICA	ECONOMÍA EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL	EC(PT1)0101	IEC(DC) = $\frac{EC(DC)01.01 + EC(DC)01.02 + \dots + EC(DC)01.0n}{n}$		18%		
	EFFECTIVIDAD ECONÓMICA EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL A TRAVÉS DE AUDITORÍAS	EfcC(PT1)0101(A)	$\frac{\sum \text{COSTOS AUDITORÍAS}}{\sum \text{Nº AUDITORÍAS}}$				La evaluación de este proceso no fue posible debido al déficit presupuestario
	EFFECTIVIDAD ECONÓMICA EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL A TRAVÉS DE ACTUACIONES ESPECIALES	EfcC(PT1)0101(AE)	$\frac{\sum \text{COSTOS ACTUACIONES ESPECIALES}}{\sum \text{Nº ACTUACIONES ESPECIALES}}$				La evaluación de este proceso no fue posible debido al déficit presupuestario

Fuente: Plan de seguimiento y Control e Informe de Gestión 2007 de la Contraloría del estado Barinas

Cuadro N° 18
Resultados Estratégicos.

PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN.

MATRIZ INDICADORES DE GESTIÓN - RESULTADOS ESTRATÉGICOS AÑO 2007

INDICADORES PROYECTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 01

INDICADOR DE GESTIÓN POR PROCESOS	FORMULA DEL INDICADOR		EFICACIA	ECONOMÍA	EFICIENCIA (UTILIZACIÓN DE RECURSOS)	OBSERVACIONES
ÍNDICE DE EFICACIA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN	EF(PE1)=	$\frac{EF(PT1)0101 + EF(PT3)0501 + EF(PT4)0601}{3}$	83%			
ÍNDICE DE EFICIENCIA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN	Ef(PE1)=	$\frac{Ef(PT1)0101 + Ef(PT3)0501 + Ef(PT4)0601}{3}$			67%	

Fuente: Plan de seguimiento y Control e Informe de Gestión 2007 de la Contraloría del estado Barinas

CONCLUSIONES

Los indicadores de gestión representan una herramienta práctica, objetiva y veraz que coadyuva al buen funcionamiento de las organizaciones, especialmente en cuanto a lo que se refiere al control interno; sin embargo, su uso se encuentra sujeto al establecimiento de algunos elementos importantes para su diseño como son la planificación y la concepción de evaluación que posea la organización.

En este orden, se destaca que desde el punto de vista gerencial, los indicadores de gestión son un gran aliado para la toma de decisiones oportunas, porque representan los datos cuantitativos que dan muestra del desempeño y cumplimiento de lo planificado, no obstante, su importancia radica en la disposición gerencial para su diseño y aplicación.

La Contraloría del Estado Barinas presenta un esquema funcional apropiado en cuanto a su planificación, esto porque posee líneas de acciones institucionales que además de estar determinada por la realidad situacional del órgano de control fiscal, también se encuentra vinculada por programas tácticos (a mediano plazo) y proyectos operativos anuales; aunque tal como se demuestra en la investigación, el seguimiento y control que se llevaba a través de la formulación de indicadores de gestión, se hacía insuficiente por estar diseñados en un primer nivel que no evidenciaba el cumplimiento de metas por procesos operativos y menos por los procesos estratégicos, estos ni siquiera alcanzaban a ser identificados.

El sistema de indicadores de gestión para la Contraloría del estado Barinas, presentada la investigación, representa un avance institucional innovador y de gran significado gerencial por el realce al principio de objetividad y transparencia en las acciones en la consecución de sus objetivos y metas. Indudablemente que para el órgano de control fiscal del estado, es una herramienta que podrá ser utilizado para coadyuvar al mejoramiento de la administración pública y al fortalecimiento del Sistema Nacional de Control Fiscal.

En la producción investigativa fue necesario realizar una revisión exhaustiva a las operaciones organizativas del referido órgano, hasta el punto de referir algunas acciones institucionales, que fueron consideradas con la responsabilidad por el personal directivo, como el caso de la aplicación del cuestionario de evaluación de control interno, el cual fue presentado, discutido y aplicado con su participación activa; dado que los datos obtenidos, también serían de gran utilidad para su funcionamiento y generación de documentos institucionales.

El sistema de indicadores de gestión diseñado y presentado por medio de la investigación, vincula los niveles gerenciales del órgano de control fiscal, presentando el seguimiento y control de la planificación estratégica institucional 2007-2010. En el proceso investigativo, se deja claro la particular argumentación teórica de la investigadora, con criterios sustentado y definidos para diseñar el sistema de indicadores de gestión en cualquier otro organismo o entidad.

Se presenta la estructura del sistema de indicadores de gestión del Proyecto Operativo Anual (POA1), siendo este parte de la Planificación Estratégica Institucional antes señalada, que servirá de ejemplo de lo teóricamente expuesto, sin embargo, en el órgano de control estatal se presentó toda la estructura del sistema para que sea automatizado a fin de simplificar los procesos evaluativos y de involucrar las áreas operativas en el mismo.

Además de ello, se realiza de manera experimental para la validación de sistema de indicadores de gestión, la utilización del mismo en el POA1 haciendo la medición de la gestión obtenida en el ejercicio fiscal 2007, siendo el primer año del Plan Estratégico Institucional referido. En esta actividad, contando con el apoyo institucional de la Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática del órgano de control estatal, se presentaron algunas correcciones de forma en la denominación de los indicadores y sus códigos, permitiendo su ajuste a la práctica evaluativa de la gestión, que a su vez, permitirá mayor claridad y sencillez al momento de involucrar las demás áreas operativas.

La Contraloría del estado Barinas posee fortaleza organizativa para avanzar hacia la construcción de nuevas técnicas gerenciales que puedan servir de base hacia la consolidación del Sistema Nacional de Control Fiscal, no obstante, el camino que han recorrido con la generación de indicadores de gestión desde su visión más sencilla desde el año 2001, es muestra de ello.

El producto del trabajo realizado se manifiesta como parte del compromiso académico en destacar los conocimientos obtenidos en prácticas innovadoras que sean usadas en beneficio a un colectivo y en definitiva al Estado Venezolano.

RECOMENDACIONES.

Desde el punto de vista institucional, es importante reconocer el esfuerzo realizado e implantar institucionalmente el sistema de indicadores de gestión reconociéndolo como práctica funcional de evaluación y control interno organizacional ante el Sistema Nacional de Control Fiscal.

Es necesario automatizar el sistema y fomentar ante los usuarios los datos obtenidos, a fin de simplificar las operaciones y que se haga oportuna la información requerida.

Es preciso que el órgano de Control Fiscal, a través de la Dirección Técnica y de Desarrollo Interno e Informática, elabore el Manual de Indicadores de Gestión para institucionalizar el perfil de cada uno de ellos, así como su caracterización; de manera que no haya duda de lo que persigue cada uno de ellos.

Fortalecer la implantación del sistema de indicadores de gestión actualizándolo conforme a las planificaciones realizadas e informar al personal que labora en el órgano de control sobre la gestión con índices del alcance obtenido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, D (2004) **Metodología del Control de gestión. Del indicador a la toma de decisiones.** 1º edición. Colombia.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999) **Ley sobre Simplificación de Trámites Administrativos.** Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.393 de fecha 22 de octubre de 1999. Decreto N° 368 de fecha 5 de octubre de 1999. Caracas – Venezuela.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2000). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** Gaceta Oficial No 36.680, de fecha 30 de diciembre de 1999. Caracas. Editorial Arte.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2001) **Ley Orgánica de la Administración Pública.** Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001. Caracas – Venezuela.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2001) **Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.** Gaceta Oficial N° 37.347, de fecha 17 de Diciembre de 2.001. Caracas- Venezuela.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2001) **Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.** Gaceta Oficial N° 37.029 de fecha 05 de septiembre de 2000. Caracas – Venezuela.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2003) **Ley Contra la Corrupción.** Gaceta Oficial N° 5.637 Extraordinario de fecha 07 de abril de 2003. Caracas – Venezuela.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2005). **Reglamento N° 01 de la Ley Orgánica de la Administración**

Financiera del Sector Público, sobre el Sistema Presupuestario. Decreto 3.776 de fecha 18 de julio de 2005. Caracas – Venezuela.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1987) **Ley Orgánica de Procedimiento Administrativo.** Gaceta Oficial N° 2.818, de fecha 1 de julio de 1987. Caracas- Venezuela.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. **Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control.** Gaceta Oficial N° 5.128, de fecha 30 de diciembre de 1996. Caracas- Venezuela.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTROL Y ADMINISTRACIÓN (AECA) (2002). **Los Indicadores de Gestión en la gerencia.** Documento en línea.

BELTRÁN J (1998).**Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad.** 3R Editores. Segunda Edición. Bogotá Colombia.

BONNEFOYARMIJO (2005) **Manual de Indicadores de desempeño en el sector público.** CEPAL – ILPES Serie Manuales

CATELAN, F. (1.982). **El Control de la gestión.** Material mimeo no publicado.

CONSTANTÍN X, (2005) **Principios Generales de Control de las Finanzas Públicas.** Enciclopedia Helénica. Editorial Buenos Aires. 2ª edición. Buenos Aires – Argentina.

CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS (2006) **Informe de Calidad.** Documento Institucional. Barinas – Venezuela.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (1998). **Metodología de Auditoría de gestión.** Caracas – Venezuela

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (1999). **Cuadernos de Auditoría N° 4.** Caracas – Venezuela

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (1999). **Definiciones y conceptos básicos de Control de Gestión.** Caracas – Venezuela.

- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1997). **Normas para el Funcionamiento Coordinado de los Sistemas de Control externo e interno.** Gaceta Oficial N° 36.229, de fecha 17 de junio de 1997. Caracas- Venezuela.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2005) **El Control de los servicios municipales o locales.** Revista de Control Fiscal N° 158. Mayo- Agosto 2005. Caracas – Venezuela.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2002). **Curso de Auditoria de gestión.** Mimeo no publicado. Caracas.
- CHARRY, J (1999) **Los Indicadores de Gestión y de Resultados en las entidades Públicas (Diseño, elaboración, aplicación, monitoreo y evaluación).** Medellín- Colombia. Biblioteca Jurídica DIKE.
- D` SOUSA, F (2001) **“El Control de gestión sistémico en la organización de informática como herramienta gerencial para mejorar la productividad”.** Trabajo de grado. Universidad Lisandro Alvarado. Lara- Venezuela.
- DUVERGER, M (1985) **Finances Publiques.** Editorial Redonla. México.
- ESCUELA SUPERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ESAP) (2004) **Sistema de Indicadores para el análisis de la gestión. Caracas – Venezuela**
- GÓMEZ, Y (2002). **Control Interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la Organización empresarial.** Mimeo no publicado. Caracas – Venezuela.
- GONZÁLEZ, M. (2005) **Auditoria y Control.** Editorial San Pedro. 1º edición. Colombia.
- HERNÁNDEZ, E (2003) **Auditoria de Estado.** Mimeo no publicado. Caracas – Venezuela.

- HERNÁNDEZ R, FERNÁNDEZ C Y BAPTISTA P. (1998) **Metodología de la Investigación**. 3ª edición. Caracas- Venezuela
- HIDALGO, F (2004). **Gestión Estratégica de Calidad**. Mimeo no publicado. Zulia – Venezuela.
- HOMMES R (2.003) **La Administración Pública en Venezuela**. Documento en línea.
- INCHE, J Y CHUNG, A. (2004). **Indicadores de Gestión del Conocimiento en la Facultad de Ingeniería Industrial**. vol.7, no.2, ISSN 1810-9993. Trabajo de grado presentado en la Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo-Venezuela
- LOPARACCI, X PEROZO D Y SANTANDER G (2005) “**Sistema de Control de gestión para la Gerencia ejecutiva de transporte metro de la C.A. Metro de Caracas**”, Trabajo de grado no publicado. Universidad Central de Venezuela. Caracas- Venezuela.
- LOZANO M. (1.999). **La gestión en las organizaciones**. Material mimeo no publicado. Caracas – Venezuela.
- MARTELL, G (2000). **Gestión Pública y programación Plurianual**. Serie de Gestión Pública. Santiago de Chile. Ediciones Naciones Unidas.
- MARTINEZ, G. (1999) **Control Global de Gestión. Un enfoque Instrumental**. Medellín- Colombia. Biblioteca Jurídica DIKE.
- NAVARRO, A, SALINAS, T. y SUAREZ, I. (1998). **Sistema de Control de gestión en la Contraloría Interna del Fondo de Inversiones de Venezuela**. Trabajo Investigativo no publicado. Caracas – Venezuela.
- OTERO, C. (2003). **Innovación en el Control Fiscal Venezolano**. Editorial Miranda. Aragua – Venezuela.
- PERDOMO, A. (1997). **Fundamentos de Control Interno**. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S. A (Ecafsa). México.

- PÉREZ C. (2.004) **Los indicadores de Gestión**. Documento en línea, disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco1/controlfiscal.htm>
- RANGEL M. (1.996) **Dinámica del Proceso de Investigación Social**. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Colección Docencia Universitaria. Barinas – Venezuela.
- RODRÍGUEZ, R. (2000) **Metodología para la generación e interpretación de indicadores de gestión**. Mimeo no publicado.
- ROQUE, C (1999) **Indicadores de Gestión para las organizaciones**. Mimeo no publicado.
- SALCEDO, G (1993) **Nuevo sistema integrado de toma de decisiones**. Editorial Buenos Aires. Argentina
- SCHACTER (2002) **El Desempeño de las Organizaciones Gubernamentales**. Editorial FEGOY. México.
- TRUPIER, Y (1998) **El desempeño de las empresas del gobierno**. Mimeo no publicado.
- VÁSQUEZ, I (2004) **Auditoria Operacional y el Control Interno**. Universidad Nacional “Federico Villarreal”. México.
- ZAMBRANO, A (2005) **Control de la Gestión Pública**. IESA.
- ZIRELLI, M (1997) **La Efectividad del Control en la Administración Pública**. Ediciones Frontera. Colombia.

PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE
PROGRAMA TÁCTICO: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN D

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES POA 1ER NIVEL				
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA		
POA1: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIVERSOS ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL.	META 1	$\frac{DC(F)01.03}{DC(F)01.01} \times 100 = EF\ 01.01.01$	$\frac{DC(F)01.06}{DC(F)01.05} \times 100 = Ef\ 01.01.01$	$\frac{DC(F)01.08}{DC(F)01.07} \times 100 = EC\ 01.01.01$	EF 01.01.01	
					EF 01.01.02	
		Ef 01.01.01				
		EC 01.01.01				
	META 2	$\frac{DC(F)01.04}{DC(F)01.02} \times 100 = EF\ 01.01.02$	$\frac{DC(F)02.03}{DC(F)02.01} \times 100 = EF\ 01.02.01$	$\frac{DC(F)02.05}{DC(F)02.04} \times 100 = Ef\ 01.02.01$	$\frac{DC(F)02.07}{DC(F)02.06} \times 100 = EC\ 01.02.01$	EF 01.02.01
						Ef 01.02.01
					EC 01.02.01	

**PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE
PROGRAMA TÁCTICO: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN D**

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES POA 1ER NIVEL			
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA	
POA1: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIVERSOS ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL.	META 3	$\frac{DC(F)03.03}{DC(F)03.01} \times 100 = EF\ 01.03.01$	$\frac{DC(F)03.05}{DC(F)03.04} \times 100 = Ef\ 01.03.01$	$\frac{DC(F)03.07}{DC(F)03.06} \times 100 = EC\ 01.03.01$	EF 01.03.01
					Ef 01.03.01
					EC 01.03.01
	META 4	$\frac{DC(F)04.02}{DC(F)04.01} \times 100 = EF\ 01.04.01$	$\frac{DC(F)04.04}{DC(F)04.03} \times 100 = Ef\ 01.04.01$	$\frac{DC(F)04.06}{DC(F)04.05} \times 100 = EC\ 01.04.01$	EF 01.04.01
					Ef 01.04.01
					EC 01.04.01
	META 5	$\frac{DC(F)05.03}{DC(F)05.01} \times 100 = EF\ 01.05.01$	$\frac{DC(F)05.05}{DC(F)05.04} \times 100 = Ef\ 01.05.01$	$\frac{DC(F)05.07}{DC(F)05.06} \times 100 = EC\ 01.05.01$	EF 01.05.01
					Ef 01.05.01
					EC 01.05.01

**PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE
PROGRAMA TÁCTICO: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN D**

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES POA 1ER NIVEL			
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA	
POA1: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIVERSOS ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL.	META 6	$\frac{DC(B)06.02}{DC(B)06.01} \times 100 = EF\ 01.06.01$	$\frac{DC(B)06.04}{DC(B)06.03} \times 100 = Ef\ 01.06.01$	$\frac{DC(B)06.06}{DC(B)06.05} \times 100 = EC\ 01.06.01$	EF 01.06.01
					Ef 01.06.01
					EC 01.06.01
	META 7	$\frac{DC(B)07.02}{DC(B)07.01} \times 100 = EF\ 01.07.01$	$\frac{DC(B)07.04}{DC(B)07.03} \times 100 = Ef\ 01.07.01$	$\frac{DC(B)07.06}{DC(B)07.05} \times 100 = EC\ 01.07.01$	EF 01.07.01
					Ef 01.07.01
					EC 01.07.01
	META 8	$\frac{DC(B)08.03}{DC(B)08.01} \times 100 = EF\ 01.08.01$	$\frac{DC(B)08.05}{DC(B)08.04} \times 100 = Ef\ 01.08.01$	$\frac{DC(B)08.07}{DC(B)08.06} \times 100 = EC\ 01.08.01$	EF 01.08.01
					Ef 01.08.01
					EC 01.08.01

**PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE
PROGRAMA TÁCTICO: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN D**

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES POA 1ER NIVEL			
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA	
POA1: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIVERSOS ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL.	META 9	$\frac{DC(B)09.03}{DC(B)09.01} \times 100 = EF\ 01.09.01$	$\frac{DC(B)09.05}{DC(B)09.04} \times 100 = Ef\ 01.09.01$	$\frac{DC(B)09.07}{DC(B)09.06} \times 100 = EC\ 01.09.01$	EF 01.09.01
					Ef 01.09.01
					EC 01.09.01
	META 10	$\frac{DC(B)10.03}{DC(B)10.01} \times 100 = EF\ 01.10.01$	$\frac{DC(B)10.05}{DC(B)10.04} \times 100 = Ef\ 01.10.01$	$\frac{DC(B)10.07}{DC(B)10.06} \times 100 = EC\ 01.10.01$	EF 01.10.01
					Ef 01.10.01
					EC 01.10.01
	META 11	$\frac{DC(B)11.02}{DC(B)11.01} \times 100 = EF\ 01.11.01$	$\frac{DC(B)11.04}{DC(B)11.03} \times 100 = Ef\ 01.11.01$	$\frac{DC(B)11.06}{DC(B)11.05} \times 100 = EC\ 01.11.01$	EF 01.11.01
					Ef 01.11.01
					EC 01.11.01
	META 12	$\frac{DC(B)12.03}{DC(B)12.01} \times 100 = EF\ 01.12.01$	$\frac{DC(B)12.05}{DC(B)12.04} \times 100 = Ef\ 01.12.01$	$\frac{DC(B)12.07}{DC(B)12.06} \times 100 = EC\ 01.12.01$	EF 01.12.01
					Ef 01.12.01
					EC 01.12.01

**PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE
PROGRAMA TÁCTICO: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN D**

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES POA 1ER NIVEL			
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA	
POA1: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIVERSOS ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL.	META 13	$\frac{DC(O)13.03}{DC(O)13.01} \times 100 = EF\ 01.13.01$	$\frac{DC(O)13.07}{DC(O)13.06} \times 100 = Ef\ 01.13.01$	$\frac{DC(O)13.09}{DC(O)13.08} \times 100 = EC\ 01.13.01$	EF 01.13.01
					Ef 01.13.01
					EC 01.13.01
	META 14	$\frac{DC(O)14.03}{DC(O)14.01} \times 100 = EF\ 01.14.01$	$\frac{DC(O)14.07}{DC(O)14.06} \times 100 = Ef\ 01.14.01$	$\frac{DC(O)14.09}{DC(O)14.08} \times 100 = EC\ 01.14.01$	EF 01.14.01
					Ef 01.14.01
					EC 01.14.01

**PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE
PROGRAMA TÁCTICO: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN D**

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES POA 1ER NIVEL			
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA	
POA1: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS DIVERSOS ENTES CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTADAL.	META 17	$\frac{DC(O)17.04}{DC(O)17.01} \times 100 = EF\ 01.17.01$	$\frac{DC(O)17.07}{DC(O)17.06} \times 100 = Ef\ 01.17.01$	$\frac{DC(O)17.09}{DC(O)17.08} \times 100 = EC\ 01.17.01$	EF 01.17.01
					Ef 01.17.01
					EC 01.17.01
	META 18	$\frac{DC(O)18.02}{DC(O)18.01} \times 100 = EF\ 01.18.01$	$\frac{DC(O)18.04}{DC(O)18.03} \times 100 = Ef\ 01.18.01$	$\frac{DC(O)18.06}{DC(O)18.05} \times 100 = EC\ 01.18.01$	EF 01.18.01
					Ef 01.18.01
					EC 01.18.01

**PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE
PROGRAMA TÁCTICO: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN D**

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES POA 1ER NIVEL		
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA
POA2: ANÁLISIS Y PROCESOS DE LOS ACTOS, HECHOS U OMISIONES DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y DE LOS PARTICULARES QUE PUDIERAN DAR LUGAR A LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES	META 1	$\frac{DDR01.02}{DDR01.01} \times 100 = EF\ 02.01.01$	$\frac{DDR01.07}{DDR01.06} \times 100 = Ef\ 02.01.01$	EF 02.01.01
				Ef 02.01.02
		$\frac{DDR01.04}{DDR01.03} \times 100 = EF\ 02.01.02$		EC 02.01.01
	META 2	$\frac{DDR02.03}{DDR02.04} \times 100 = EF\ 02.02.01$	$\frac{DDR02.07}{DDR02.06} \times 100 = Ef\ 02.02.01$	EF 02.02.01
				Ef 02.02.01
	META 3	$\frac{DDR03.05}{DDR03.04} \times 100 = EF\ 02.03.01$		EF 02.03.01
	META 4	$\frac{DDR04.05}{DDR04.01} \times 100 = EF\ 02.04.01$		EF 02.04.01
	META 5	$\frac{DDR05.04}{DDR05.01} \times 100 = EF\ 02.05.01$		EF 02.05.01

**PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE
PROGRAMA TÁCTICO: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN D**

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES POA 1ER NIVEL						
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA				
POA2: ANÁLISIS Y PROCESOS DE LOS ACTOS, HECHOS U OMISIONES DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y DE LOS PARTICULARES QUE PUDIERAN DAR LUGAR A LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES	META 6	<u>DDR06.02</u> DDR06.01	X 100 = EF 02.06.01		EF 02.06.01			
	META 7	<u>DDR07.02</u> DDR07.01	X 100 = EF 02.07.01		EF 02.07.01			
	META 8	<u>DDR08.04</u> DDR08.01	X 100 = EF 02.08.01		EF 02.08.01			
POA3 PROYECCIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS	META 1	<u>PRP01.04</u> PRP01.02	X 100 = EF 03.01.01		<u>PRP01.06</u> PRP01.05	X 100 = EC 03.01.01	EF 03.01.01	
							EC 03.01.01	
	META 2	<u>PRP02.02</u> PRP02.01	X 100 = EF 03.02.01			<u>PRP02.04</u> PRP02.03	X 100 = EC 03.02.01	EF 03.02.01
								EC 03.02.01
META 3					<u>PRP03.03</u> PRP03.02	X 100 = EC 03.03.01	EC 03.03.01	
META 4	<u>PRP04.02</u> PRP04.01	X 100 = EF 03.04.01			<u>PRP04.04</u> PRP04.03	X 100 = EC 03.04.01	EF 03.04.01	
							EC 03.04.01	
	META 1	<u>DAC01.03</u> DAC01.01	X 100 = EF 04.01.01				EF 04.01.01	

**PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE
PROGRAMA TÁCTICO: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN D**

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES POA 1ER NIVEL						
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA				
POA4 PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN DE CONTROL, A FIN DE CREAR RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO EN EL COLECTIVO.	META 2				EF 04.02.01			
		<u>DAC02.05</u> DAC02.01	X 100 = EF 04.02.01	<u>DAC02.09</u> DAC02.08	X 100 = Ef 04.02.01	<u>DAC02.11</u> DAC02.10	X 100 = EC 04.02.01	Ef 04.02.02
							EC 04.02.01	
		<u>DAC02.05</u> DAC02.04	X 100 = EF 04.02.02				Ef 04.02.01	
	META 3	<u>DAC03.02</u> DAC03.01	X 100 = EF 04.03.01			<u>DAC03.06</u> DAC03.05	X 100 = EC 04.03.01	EF 04.03.01
							EC 04.03.01	
POA5 DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO OPERATIVO Y TECNOLÓGICO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS	META 1	<u>DT01.02</u> DT01.01	X 100 = EF 05.01.01				EF 05.01.01	
		<u>DT01.05</u> DT01.07	X 100 = EF 05.01.02				EF 05.01.02	
	META 2			<u>DT02.02</u> DT02.01	X 100 = Ef 05.02.01		Ef 05.02.01	
	META 3			<u>DT03.02</u> DT03.01	X 100 = Ef 05.03.01		Ef 05.03.01	
	META 4	<u>DT04.02</u> DT04.01	X 100 = EF 05.04.01				EF 05.04.01	
	META 5	<u>DT05.04</u> DT05.01	X 100 = EF 05.05.01				EF 05.05.01	

**PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE
PROGRAMA TÁCTICO: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN D**

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES POA 1ER NIVEL						
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA				
POA5 DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO OPERATIVO Y TECNOLÓGICO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS	META 6	<u>DT06.03</u> DT06.02	X 100 = EF 05.06.01		EF 05.06.01			
		<u>DT06.05</u> DT06.04	X 100 = EF 05.06.02		EF 05.06.02			
	META 7			<u>DT07.02</u> DT07.01	X 100 = Ef 05.07.01	Ef 05.07.01		
	META 8			<u>DT08.02</u> DT08.01	X 100 = Ef 05.08.01	Ef 05.08.01		
	META 9	<u>DT09.02</u> DT09.01	X 100 = EF 05.09.01			EF 05.09.01		
		<u>DT09.04</u> DT09.03	X 100 = EF 05.09.02			EF 05.09.02		
	META 10	NO SE REALIZARÁ PORQUE NO						
	META 11			<u>DT11.02</u> DT11.01	X 100 = Ef 05.11.01	<u>DT11.04</u> DT11.03	X 100 = EC 05.11.01	Ef 05.11.01
								EC 05.11.01
	META 12			<u>DT12.02</u> DT12.01	X 100 = Ef 05.12.01		Ef 05.12.01	
	META 13			<u>DT13.03</u> DT13.01	X 100 = Ef 05.13.01		Ef 05.13.01	
	META 14			<u>DT14.02</u> DT14.01	X 100 = Ef 05.14.01		Ef 05.14.01	
		META 1	<u>URH01.03</u>	X 100 = EF 06.01.01	<u>URH01.05</u>	X 100 = Ef 06.01.01		EF 06.01.01

**PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE
PROGRAMA TÁCTICO: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN D**

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES POA 1ER NIVEL			
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA	
POA6 ADMINISTRACIÓN DE TODO LO CONCERNIENTE AL SISTEMA INTEGRAL, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS	META 1	URH01.01	X 100 = EF 06.01.01	URH01.04	Ef 06.01.01
	META 2	<u>URH02.04</u> URH02.03	X 100 = EF 06.02.01		Ef 06.02.01
	META 3	<u>URH03.02</u> URH03.01	X 100 = EF 06.03.01		Ef 06.03.01
	META 4	<u>URH04.02</u> URH04.01	X 100 = EF 06.04.01		EF 06.04.01
		<u>URH04.04</u> URH04.03	X 100 = EF 06.04.02		Ef 06.04.02
	META 5	<u>URH05.04</u> URH05.01	X 100 = EF 06.05.01		EF 06.05.01
	META 6	<u>URH06.03</u> URH06.02	X 100 = EF 06.06.01		EF 06.06.01
	META 7	<u>URH07.02</u> URH07.01	X 100 = EF 06.07.01		EF 06.07.01
		<u>URH07.04</u> URH07.03	X 100 = EF 06.07.02		Ef 06.07.02
		<u>URH07.06</u> URH07.05	X 100 = EF 06.07.03		EF 06.07.03
<u>URH07.08</u> URH07.07		X 100 = EF 06.07.04		Ef 06.07.04	
META 8	<u>URH08.02</u> URH08.01	X 100 = EF 06.08.01		EF 06.08.01	

**PROYECTO ESTRATÉGICO 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA Y FUNCIONAL DE
PROGRAMA TÁCTICO: ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN EVALUAR LA GESTIÓN D**

PROYECTOS OPERATIVOS 2007	METAS	INDICADORES POA 1ER NIVEL			
		EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA	
	META 9	$\frac{URH09.02}{URH09.01} \times 100 = EF\ 06.09.01$			EF 06.09.01
	META 10	$\frac{URH10.02}{URH10.01} \times 100 = EF\ 06.10.01$			EF 06.10.01
	META 11	$\frac{URH11.03}{URH11.02} \times 100 = EF\ 06.11.01$			EF 06.11.01
	META 16		$\frac{URH16.02}{URH16.01} \times 100 = Ef\ 06.16.01$		Ef 06.16.01
	META 17		$\frac{URH17.02}{URH17.01} \times 100 = Ef\ 06.17.01$		Ef 06.17.01
	META 18		$\frac{URH18.02}{URH18.01} \times 100 = Ef\ 06.18.01$		Ef 06.18.01

LA INSTITUCIÓN.

DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIER

INDICADORES POA 2DO NIVEL	INDICADORES POA 2DO NIVEL		
% AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO A ENTES CENTRALIZADOS	IEF= $\frac{EF01.01.01+EF01.01.02}{2}$	IEF(F)01.01	ÍNDICE DE AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA
% AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO A ENTES DESCENTRALIZADOS			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA			
% DE BOLÍVARES EMPLEADOS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA			
% AUDITORÍAS A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA	IEF(F)= $\frac{EF01.02.01+EF01.03.02}{2}$	IEF(F)01.02	ÍNDICE DE AUDITORÍAS EN EL ÁREA FINANCIERA
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA	Ief(F)= $\frac{Ef01.02.01+Ef01.03.01}{2}$	Ief(F)01.01	ÍNDICE DE HORAS HOMBRE
% DE BOLÍVARES EMPLEADOS EN AUDITORÍAS A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA	IEC(F)= $\frac{EC01.01.01+EC01.01.02}{2}$	IEC(F)01.01	ÍNDICE DE BOLIVARES

LA INSTITUCIÓN.

DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIER

INDICADORES POA 2DO NIVEL	INDICADORES POA 2DO NIVEL		
% AUDITORÍAS A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA			
% DE HORAS HOMBRE EN AUDITORÍAS A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA			
% DE BOLÍVARES EN AUDITORÍAS A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA			
% AUDITORÍAS A LA CARTERA CREDITICIA DE ENTES DESCENTRALIZADOS			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS A LAS AUDITORÍAS A LA CARTERA CREDITICIA DE ENTES DESCENTRALIZADOS			
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN LAS AUDITORÍAS A LA CARTERA CREDITICIA DE ENTES DESCENTRALIZADOS			
% DE ACTUACIONES ESPECIALES REALIZADAS EN EL ÁREA FINANCIERA			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA FINANCIERA			
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN ACTIVIDADES ESPECIALES EN EL ÁREA FINANCIERA			

LA INSTITUCIÓN.

DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIER

INDICADORES POA 2DO NIVEL	INDICADORES POA 2DO NIVEL		
% DE ADITORÍAS DE SEGUIMIENTO A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE BIENES	IEF(B)= $\frac{EF01.06.01+EF01.07.01}{2}$	IEF(B)01.01	ÍNDICE DE AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO EN EL ÁREA DE BIENES
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE BIENES	Ief(B)= $\frac{Ef01.06.01+Ef01.07.01}{2}$	Ief(B)01.01	ÍNDICE DE HORAS HOMBRE EN EL ÁREA DE BIENES
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE BIENES	IEC(B)= $\frac{EC01.07.01+EC01.08.01}{2}$	IEC(B)01.01	ÍNDICE DE BOLIVARES EN EL ÁREA DE BIENES
% DE ADITORÍAS DE SEGUIMIENTO A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE BIENES			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE BIENES			
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE BIENES			
% DE FISCALIZACIONES EN BIENES A ENTES CENTRALIZADOS			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN FISCALIZACIONES EN BIENES A ENTES CENTRALIZADOS			
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN FISCALIZACIONES EN BIENES A ENTES CENTRALIZADOS			

LA INSTITUCIÓN.

DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIER

INDICADORES POA 2DO NIVEL	INDICADORES POA 2DO NIVEL		
% DE AUDITORÍAS EN BIENES A ENTES CENTRALIZADOS	IEF(B)= $\frac{EF01.09.01+ EF01.10.01}{2}$	IEF(B)01.02	ÍNDICE DE AUDITORÍAS EN EL ÁREA DE BIENES
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS DE BIENES A ENTES CENTRALIZADOS	Ief(B)= $\frac{Ef01.09.01+ Ef01.10.01}{2}$	Ief(B)01.02	ÍNDICE DE HORAS HOMBRE EN EL ÁREA DE BIENES
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS DE BIENES A ENTES CENTRALIZADOS	IEC(B)= $\frac{EC01.09.01+ EC01.10.01}{2}$	IEC(B)01.02	ÍNDICE DE BOLIVARES EN EL ÁREA DE BIENES
% DE AUDITORÍAS EN BIENES A ENTES DESCENTRALIZADOS			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS DE BIENES A ENTES DESCENTRALIZADOS			
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS DE BIENES A ENTES DESCENTRALIZADOS			
% DE AUDITORÍAS A LOS APORTES PÚBLICOS EN EL ÁREA DE BIENES			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS A LOS APORTES PÚBLICOS			
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS A LOS APORTES PÚBLICOS			
% DE ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA DE BIENES			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA FINANCIERA			
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA DE BIENES			

LA INSTITUCIÓN.

DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIER

INDICADORES POA 2DO NIVEL	INDICADORES POA 2DO NIVEL		
% DE AUDITORÍAS A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE OBRAS	$IEF(O) = \frac{EF01.13.01 + EF01.14.01}{2}$	IEF(O)01.01	ÍNDICE DE AUDITORÍAS EN EL ÁREA DE OBRAS
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE OBRAS	$IEf(O) = \frac{Ef01.13.01 + Ef01.14.01}{2}$	IEf(O)01.01	ÍNDICE DE HORAS HOMBRE EN EL ÁREA DE OBRAS
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS A ENTES DESCENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE OBRAS	$IEC(O) = \frac{EC01.13.01 + EC01.14.01}{2}$	IEC(O)01.01	ÍNDICE DE BOLIVARES EN EL ÁREA DE OBRAS
% DE AUDITORÍAS A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE OBRAS			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUDITORÍAS A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE OBRAS			
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN AUDITORÍAS A ENTES CENTRALIZADOS EN EL ÁREA DE OBRAS			

LA INSTITUCIÓN.

DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIER

INDICADORES POA 2DO NIVEL	INDICADORES POA 2DO NIVEL		
% DE FISCALIZACIONES A LAS DENUNCIAS PROCESADAS POR DIRECCIÓN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN FISCALIZACIONES A LAS DENUNCIAS PROCESADAS POR DIRECCIÓN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO			
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN FISCALIZACIONES A LAS DENUNCIAS PROCESADAS POR DIRECCIÓN DE ATENCIÓN AL CIUDADANO			
% DE ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA DE OBRAS			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA DE OBRAS			
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN ACTUACIONES ESPECIALES EN EL ÁREA DE OBRAS			

LA INSTITUCIÓN.

DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIER

INDICADORES POA 2DO NIVEL	INDICADORES POA 2DO NIVEL		
% DE AUTOS DE INVESTIGACIÓN PRODUCIDOS	$E_f0201 = \frac{DDR02.05}{DDR01.02 + DDR01.04} \times 100$ <p data-bbox="1406 639 1709 743">% DE EFICIENCIA EN EL PROCESO DE AUTOS DE INVESTIGACIÓN Y/O CIERRE PRODUCIDOS</p>		
% DE AUTOS DE CIERRE PRODUCIDOS			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN AUTOS DE INVESTIGACIÓN Y/O CIERRE PRODUCIDOS			
% DE INFORMES DE RESULTADOS PRODUCIDOS			
% DE HORAS HOMBRE EMPLEADAS EN LOS INFORMES DE RESULTADOS PRODUCIDOS			
% DE PROCEDIMIENTO DE RESPONSABILIDADES PROCESADOS			
% DE EXPEDIENTES DE AVERIGUACIONES ADMINISTRATIVAS CON CARGOS FORMULADOS	$IEF = \frac{EF02.04.01 + EF02.05.01}{2}$		
% DE EXPEDIENTES DE AVERIGUACIONES ADMINISTRATIVAS DECLARADOS FIRME EN SEDE ADMINISTRATIVA			

LA INSTITUCIÓN.

DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIER

INDICADORES POA 2DO NIVEL	INDICADORES POA 2DO NIVEL		
% DE OPINIONES JURÍDICAS EMITIDAS			
% DE PRODUCCIONES DE CERTIFICACIONES Y/O COPIAS SIMPLES DE DOCUMENTOS			
% DE EXPEDIENTES QUE SE LE HAN HECHO SEGUIMIENTO			
% DE EFICACIA DE BOLETINES PUBLICADOS			
% DE BOLÍVARES INVERTIDOS EN LA PUBLICACIÓN DE BOLETINES			
% DE EFICACIA EN LAS GESTIONES DE RUEDA DE PRENSA			
% DE BOLIVARES INVERTIDOS EN LAS GESTIONES DE RUEDAS DE PRENSA			
% DE BOLIVARES INVERTIDOS EN TRANSMISIÓN DE PROGRAMAS EN EMISORA RADIAL			
% DE EFICACIA EN LA PUBLICACIÓN DE PERIÓDICOS			
% DE BOLIVARES INVERTIDOS EN LA PUBLICACIÓN DE PERIÓDICOS			
% DE EFICACIA EN LAS RESPUESTAS A LAS DENUNCIAS DE LAS COMUNIDADES			

LA INSTITUCIÓN.

DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIER

INDICADORES POA 2DO NIVEL	INDICADORES POA 2DO NIVEL
% DE EFICACIA EN RESPUESTA A LAS COMUNIDADES	
% DE EFICACIA EN LOS TALLERES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DICTADOS	
% DE BOLIVARES INVERTIDOS EN TALLERES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	
% DE HORAS HOMBRES INVERTIDAS EN TALLERES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	
% DE EFICACIA EN INSTRUMENTOS INFORMATIVOS DE DIFUSIÓN	
% DE BOLIVARES INVERTIDOS EN LA ELABORACIÓN Y DIFUSIÓN DE INSTRUMENTOS INFORMATIVOS	
% ASESORÍAS TÉCNICAS REALIZADAS	
% ASESORÍAS DE INFORMÁTICA	
% DE HORAS HOMBRE EN APROBACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL DEL AÑO EN CURSO	
% DE HORAS HOMBRE EN ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL DEL PRÓXIMO AÑO	
% DE SISTEMA DE CONTROL PARA EL RESGUARDO DE INFORMACIÓN	
% DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS	

LA INSTITUCIÓN.

DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIER

INDICADORES POA 2DO NIVEL	INDICADORES POA 2DO NIVEL
% DE EQUIPOS INFORMÁTICOS SUPERVISADOS	
% DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE INFORMÁTICA	
% DE HORAS HOMBRE EN LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE GESTIÓN ANUAL	
% DE HORAS HOMBRE EN LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE CALIDAD	
% DE ACTUALIZACIÓN DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS INFORMÁTICOS	
% DE ÁREAS OPERATIVAS BENEFICIADAS CON INSTRUMENTOS TÉCNICOS INFORMÁTICOS	
% DE HORAS HOMBRE EN EL DISEÑO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO	
% DE BOLÍVARES EN EL DISEÑO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO	
% DE HORAS HOMBRE EN EL DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES	
% EN LA ELABORACIÓN DE PROCESOS DE REGISTROS AL MANUAL DE ADMINISTRACIÓN	
% DE HORAS HOMBRE EN EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE REVISIÓN DE COSTOS	
% DE NUEVOS INGRESOS DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO BARINAS	

LA INSTITUCIÓN.

DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIER

INDICADORES POA 2DO NIVEL	INDICADORES POA 2DO NIVEL
% DE HORAS HOMBRE INVERTIDAS EN EL INGRESO DE NUEVOS FUNCIONARIOS	
% DE MOVIMIENTOS DE PERSONAL	
% DE CONSTANCIAS DE TRABAJO	
% DE SUSTANCIACIÓN DE EXPEDIENTES DE JUBILACIÓN	
% DE SUSTANCIACIÓN DE EXPEDIENTES DE PENSIÓN	
% DE ELABORACIÓN DE PLANILLAS DEL I.V.S.S.	
% DE REGISTROS DE VACACIONES	
% DE RELACIONES DE PAGO DEL PERSONAL	
% DE RELACIONES DE PAGO DEL PERSONAL EMPLEADO Y OBRERO FIJO	
% DE RELACIONES DE PAGO AL PERSONAL PENSIONADO	
% DE RELACIONES DE PAGO DE AGUINALDOS	
% DE SOLICITUDES DE PRÉSTAMOS DE FIDEICOMISO	

LA INSTITUCIÓN.

DE LOS ENTES SUJETOS A CONTROL FISCAL Y LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD QUE TUVIER

INDICADORES POA 2DO NIVEL	INDICADORES POA 2DO NIVEL
% DE SOLICITUDES DE RETIROS PARCIALES DE CAJA DE AHORRO	
% DE REPORTES DE FONDOS DE TERCEROS, DESCUENTOS LEGALES, CONTRACTUALES Y VOLUNTARIAS	
% CURSOS DE CAPACITACIÓN	
% HORAS HOMBRE EN EL DISEÑO DE MANUAL DE CARGOS	
% HORAS HOMBRE EN EL SEGUIMIENTO Y CONTROL AL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	
% HORAS HOMBRE EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE INCENTIVO	

3E LUGAR.

3E LUGAR.