

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DEL ZULIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIVISIÓN DE ESTUDIO PARA GRADUADOS
CONVENIO LUZ – UCLA
PROGRAMA DE ESP. ESPECIALIZACIÓN EN CONTADURÍA
MENCIÓN: AUDITORIA IV CORTE**



B i b l i o t e c a

**“EVALUACION DE LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN LA
GERENCIA DE INSPECCIÓN DEL CENTRO RAFAEL URDANETA, S.A.
CRU, S.A.”.**

**Administración
y Contaduría**

ESP. LIC. JUDITH BELLOSO M.

MARACAIBO, 2005

ÍNDICE

	PAG
ACEPTACIÓN TUTORIA	iv
ACTA DE APROBACION	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO	
I EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	9
Planteamiento del Problema	9
Formulación del Problema	12
Sistematización de la Investigación	13
Objetivos de la Investigación	13
Generales	13
Específicos	14
Justificación	14
Delimitación de la Investigación	15
Delimitación Espacial	15
Delimitación Temporal	15
II MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN	16
Antecedentes de Estudio	17
Bases Teóricas	19
Definición de Términos Básicos	42
Sistema de Variables	44
Definición Conceptual	44
Definición Operacional	45
Cuadro de Operacionalización de las Variables	46
III MARCO METODOLÓGICO	47
Marco Metodológico	48
Tipo de Investigación	48
Diseño de la Investigación	49

	PAG
Población y Muestra	50
Técnicas de Recolección de Datos	50
Técnicas de Procesamientos y Análisis de Datos	50
Instrumento de Recolección de Datos	52
Procedimiento de la Investigación	52
Cronogramas de Actividades	54
IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	55
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	103
BIBLIOGRAFICA	108
ANEXOS	110



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DEL ZULIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIVISIÓN DE ESTUDIO PARA GRADUADOS
CONVENIO LUZ – UCLA
PROGRAMA DE ESP. ESPECIALIZACIÓN EN CONTADURÍA
MENCIÓN: AUDITORIA IV CORTE**

Mediante la presente Yo, Lic. Juan Leal M. Esp. Portador de la Cédula de Identidad No. 9.558.862, declaro que:

Acepto la tutoría del trabajo de Grado titulado

“EVALUACION DE LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN LA GERENCIA DE INSPECCIÓN DEL CENTRO RAFAEL URDANETA, S.A. CRU, S.A.”.

El mismo será realizado por la Lic. Judith Belloso Monsalve, portadora de la Cédula de Identidad No. 6.845.403, para optar al título de:

ESPECIALISTA EN CONTADURIA MENCIÓN: AUDITORÍA

Lic. Juan Leal. Esp.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DEL ZULIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIVISIÓN DE ESTUDIO PARA GRADUADOS
CONVENIO LUZ – UCLA
PROGRAMA DE ESP. ESPECIALIZACIÓN EN CONTADURÍA
MENCIÓN: AUDITORIA IV CORTE**



“EVALUACION DE LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN LA GERENCIA DE INSPECCIÓN DEL CENTRO RAFAEL URDANETA, S.A. CRU, S.A.”.

POR: ESP. LIC. JUDITH BELLOSO M.

TRABAJO DE GRADO APROBADO

**Administración
y Contaduría**

Lic. Juan Leal M.

Tutor

Lic. Elena Suárez

Jurado

Lic. Belisa Chaparro

Jurado

MARACAIBO, 2005

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DEL ZULIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIVISIÓN DE ESTUDIO PARA GRADUADOS
CONVENIO LUZ – UCLA
PROGRAMA DE ESP. ESPECIALIZACIÓN EN CONTADURÍA
MENCIÓN: AUDITORIA IV CORTE**

“EVALUACION DE LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN LA GERENCIA DE INSPECCIÓN DEL CENTRO RAFAEL URDANETA, S.A. CRU, S.A.”.

AUTORA: JUDITH B. BELLOSO MONSALVE

TUTOR: JUAN LEAL M.

RESUMEN

Esta investigación fue dirigida a evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta, S.A (CRUSA), el mismo se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa, basada en Auditoria de gestión inherente a la administración de contratos de obras, para dar cumplimiento al plan operativo de la Unidad de Auditoria Interna del CRUSA, en apego a lo estipulado en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y Sistema de Control Fiscal como también a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. El presente estudio de acuerdo al objetivo que persigue es aplicada de tipo documental y de carácter descriptiva, su diseño es bibliográfico, no experimental, longitudinal porque está basada en revisión, análisis e interpretación de información escrita, por lo que se aplicó la técnica de análisis de documentos o datos primarios y secundarios en los aspectos tratados en este trabajo. Al evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de inspección se pudo conocer los resultados del manejo de los recursos de manera de evaluar si los servicios prestados y el uso de los recursos públicos cumplen con los planes y proyectos a través de una sana administración de los contratos de obras.

PALABRAS CLAVES: Control de Gestión, Eficiencia, Eficacia y Economía.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, diversas y efectivas técnicas gerenciales para la medición, evaluación y control del desempeño de la gestión pública se han venido desarrollando en el mundo entero. El desarrollo de estas técnicas de control Gerencial ha sido marcado en el horizonte por dos puntos cardinales, por un lado; la necesidad de disminución y control de la creciente corrupción que a nivel mundial afecta a las entidades públicas y todas las entidades u organizaciones que la conforman y, por otro lado, la necesidad de mejorar los sistemas de información que deben sustentar un proceso de toma de decisiones generales efectivas, oportunas y acertadas para la consecución de las metas y objetivos institucionales.

Para la medición y evaluación de la Gestión es imprescindible la creación de un sistema de indicadores sobre el comportamiento de los rasgos y variables (entradas, insumos, procesos, productos, efecto e impacto) que caracteriza a cualquier gestión pública o privada, lo cual 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.

La presente investigación aplicó la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en la gerencia de inspección del Centro Rafael Urdaneta, S.A determinando de que manera los contratos de obra administrados por ésta contribuyen al logro de metas y objetivos establecidos por la alta Gerencia.

De esta manera se pudo detectar si la transformación de recursos para la realización de obras se realizó con un rendimiento adecuado, se midió el grado en que fueron alcanzados los objetivos de los planes y programas trazados y se observó que los recursos se adquirieron al menor costo y en el tiempo oportuno.

La presente investigación surge por la necesidad de dar cumplimiento al plan operativo de la Unidad de Auditoría Interna del CRUSA, en apego a lo estipulado en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Sistema de Control Fiscal como también a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Para ello la investigación estuvo orientada de la siguiente manera:

Capítulo I: Se conoce como Planteamiento del Problema, que aborda la problemática de la empresa, se formulan los objetivos Generales y Específicos, se justifica la investigación y delimita la variable objeto de estudio.

Capítulo II: Presenta el Marco Teórico en el cual se hace referencia a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el sistema de variable que sirven de apoyo al desarrollo del trabajo.

Capítulo III: Se identificará la Metodología aplicada, en donde se detallan el tipo de investigación, diseño de la investigación, la población y la muestra, la técnica de recolección de datos, el instrumento de recolección de datos y los procedimientos de la investigación que se trabajó. Los aspectos administrativos en donde se detallan la actividades a realizar para cumplir con los objetivos de la Investigación.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados en donde se analizan los resultados obtenidos.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, en donde luego del análisis de los resultados se emite una opinión en relación a los resultados como también se emiten algunas recomendaciones en función de tomar medidas correctivas a la gestión de administración de contratos.

B i b l i o t e c a



CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

**Administración
y Contaduría**

CAPITULO I EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas tanto privadas como públicas, enfrentan en la actualidad grandes desafíos para poder sobrevivir con la finalidad de garantizar el mayor beneficio tanto a su patrimonio como a los fondos públicos, y el servicio prestado a sus clientes.

En el mundo de los negocios se presentan constantes transformaciones que requieren a los directivos y los gerentes de las organizaciones en general, participen de manera activa y eficaz, no solo en la identificación de las mejores alternativas, sino en la mejor elección de ellas, es decir procurar el mayor beneficio al menor costo y menor uso de sus recursos, manteniendo la calidad del producto o del servicio prestado.

Para ello, se requiere que la participación gerencial cuente con metas y objetivos claramente definidos, como también instrumentos que permitan medir los resultados, parámetros de comparación y buscar soluciones a problemas precisos en el futuro a corto, mediano y largo plazo de la organización.

La evaluación de la eficiencia, eficacia y economía se ha venido desarrollando desde hace tiempo sobre todo en los países industrializados, tanto en Administración Pública como en la privada, teniendo mas amplitud en el Sector Público, ya que está obligado a satisfacer las necesidades del colectivo, de manera que exige una gestión adecuada de los recursos.

En Venezuela ha tomado fuerza con la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Sistema de Control Fiscal (L.O.C.G.R.Y S.C.F), al igual que la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (L.O.A.F

S.P.) y es por ello que en las Instituciones Públicas se están preocupando por desarrollar sistema de control de gestión ya que tiene un carácter vinculante, y la no aplicación de estas nuevas formas de gerencial trae como consecuencia sanciones a quien no las acate.

A través de la evaluación del sistema control de gestión las instituciones públicas se obligan a crear parámetros para medir su toma de decisiones a través de indicadores, para con ello poder evaluar el manejo de los recursos, de manera de saber si los servicios prestados son eficientes, eficaces y económicos.

A través de esta nueva modalidad de gerencial, el Estado ha tenido que realizar cambios mediante las reestructuraciones de las diferentes dependencias que lo integran para hacerlo competitivo, de manera de delegar competencia logrando así hacer que la Gestión Pública sea eficiente, contribuyendo con el mejor manejo de los recursos públicos. Nokagama (1987).

Es importante resaltar el término de gestión, según Nakagawa (1987), puede ser tratado como “Sinónimo de administrar, relacionado todo con el proceso de toma de decisiones, en el sector público corresponde al gerente de la entidad cuidar los bienes, de igual manera en la Administración Privada, la distribución razonable de los recursos que dispone la empresa, como principal objetivo obtener los mejores resultados. No sólo se debe relacionar con un incremento del patrimonio en la empresa privada, si no la máxima satisfacción de los usuarios en las Organizaciones Públicas”.

El mismo término es definido por la Contraloría General de la República (1999) como: “Las actividades y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de estas, dirigidas a la producción de bienes o servicios para cumplir una misión o satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados”.

El mismo define al control interno en la doctrina del Control Público, como el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, asegurar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia y la calidad de las operaciones, y estimular la observancia de las políticas prescritas, logrando el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Tomando en cuenta el planteamiento anterior se propone en la presente investigación, evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de Inspección en el Centro Rafael Urdaneta, S.A. que tiene como misión: “consolidar el área central de Maracaibo, previendo su desarrollo Urbano Integral sobre la base de su valor histórico, operando como un fondo inmobiliario que aprovecha su flexibilidad operativa y fortaleza patrimonial para hacer negocios en toda la región Zuliana” y que fue creada en Consejo de Ministro. Su actividad principal es la renta de servicios públicos y privados, tiene por objeto reactivar o acondicionar el casco central de Maracaibo y la construcción de vías para su mejor desarrollo en la ciudad, está domiciliada en la calle 79 (La Limpia) en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, en el Centro Comercial Galerías Mall, locales multitiendas ala oeste, 2do nivel.

El Centro Rafael Urdaneta S.A. debería contar con un gestión donde las comunicaciones entre las gerencias operativas y administrativas se orienten al logro de sus planes y metas, todo esto en cumplimiento de controles internos previamente establecidos, logrando de esta manera cumplir su misión y visión tanto de las políticas y normativa legal que la rige.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con fundamento a lo expuesto en el planteamiento del problema se presenta las siguientes interrogantes: ¿De que manera la Gerencia de inspección del Centro Rafael Urdaneta mide los resultados de la gestión administrativa de los contratos de obra?

SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La formulación de la investigación conduce a plantear las siguientes interrogantes:

¿Existe planificación estratégica en la Gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta S.A?

¿Cuáles son los procesos principales en la gerencia de Inspección del CRU, S.A.?

¿Existen Indicadores en la Gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta S.A para evaluar su gestión?

¿Se comparan los resultados de los indicadores con los parámetros de referencia establecidos?

¿Se toman decisiones considerando los resultados de los indicadores de gestión?

¿De qué manera los contratos de obra administrados por la Gerencia de Inspección contribuyen al logro de las metas y objetivos establecidos por la alta gerencia en apego a la misión del CRUSA?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la **eficiencia, eficacia y economía** en la Gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta, S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Determinar la adhesión a la planificación estratégica por parte del personal de la gerencia de inspección del CRU, S.A.
- ✓ Identificar el proceso medular de la gerencia de inspección y sus unidades de apoyo.
- ✓ Evaluar los instrumentos para medir la gestión de la gerencia de inspección del CRU, S.A.
- ✓ Aplicar los Indicadores de Gestión a la gerencia de inspección del CRU, S.A.
- ✓ Determinar las desviaciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de Inspección del CRUSA.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por la exigencia de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal así como la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, donde establece a las diferentes unidades administrativas como operativas de las organizaciones públicas controlar el uso de sus recursos. En el sector público nace la necesidad de prestar servicios y administrar los recursos públicos de manera eficiente, eficaz y económica esta tendencia que hoy impacta al país ha fortalecido las competencias regionales y aumentado la capacidad de acción de los gobiernos locales para un mejor control de sus recursos.

Para lograr una gestión eficiente, eficaz y económica es imprescindible ejercer liderazgo eficaz que permita realizar las actividades programadas y obtener los objetivos y metas establecidos, para suministrar oportunamente al usuario bienes y servicios de calidad, mediante la administración de los recursos disponibles de manera eficaz, eficiente y económica.

De acuerdo a los objetivos de la investigación al evaluar la eficiencia, eficacia y economía, en la Gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta, S.A. se conoció los resultados de la gestión inherente a la administración de contratos de obras, cumpliendo con esto el plan operativo de la Unidad de Auditoría del CRU, S.A., en apego a lo estipulado en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Control Fiscal como también a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación comprende la evaluación de eficiencia, eficacia y economía de la gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta, S.A, en el periodo comprendido del 01 de Enero del 2005 al 30 de Junio del 2005.

DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se desarrollará en el Municipio Maracaibo, específicamente en el Centro Rafael Urdaneta, S.A.

DELIMITACIÓN TEMPORAL

La variable objeto de estudio evaluará los contratos de obras administrado en los periodo 2002 al 2003

B i b l i o t e c a

CAPITULO II

EL MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN.



Administración
y Contaduría

CAPITULO II

EL MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN.

ANTECEDENTES DE ESTUDIO

En toda investigación se hace necesario realizar una revisión de trabajos desarrollados con anterioridad, que sirve como antecedente a la investigación en estudio, ayudando las mismas como consultas para la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en la gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta, .S.A. ya que presenta características similares a las variables de estudio y sirve como fuentes de apoyo a la investigación por lo que se ha procedido a consultar investigaciones que abordan las diferentes variables objeto de esta investigación:

Pereira, Maria Elvira (2002), desarrollo una investigación titulada El Control de Gestión en la Administración Pública, este estudio monográfico de carácter documental, descriptivo desarrollado con la finalidad de formular una metodología para el aseguramiento, evaluación y control de la gestión pública, para ser aplicada en las organizaciones pública con el fin de evaluar su comportamiento y mejorar los procesos ejecutados en dichas organizaciones, para así elevar la eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones y sus procesos.

En el mismo orden de ideas, **Contreras Mirny (2002)**, Evaluó la Eficiencia, eficacia y economía del Departamento de Ventas y Cobranzas de la Empresa CARFLEX, C.A. esta investigación fue desarrollada mediante la aplicación de una Auditoría Operacional a fin de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones efectuadas en el departamento de Ventas y Cobranzas. La aplicación de este tipo de auditoría permitió el análisis, basándose en los criterios de economía, eficiencia y eficacia. El conjunto de procedimiento y métodos operacionales de este

departamento. La modalidad fue de tipo explicativo, fundamentado en la verificación y análisis de la información obtenida en los estudios de campo, por el uso de cuestionario y entrevistas a las personas a cargo y observación directa de los procedimientos utilizados, con base documental existente.

Para la realización de este trabajo se revisó bibliografía y el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección mediante el diseño del programa de auditoria y los papeles de trabajo. Como resultado del análisis se procedió a señalar una serie de recomendaciones esenciales para asegurar el control de las organización y el mejoramiento de la gerencia del Departamento entre las cuales se encuentra la definición clara y por escrito de: Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Planes, Metas, Presupuestos, Estructura Organizativa, Fusiones, Procedimientos, Planes de Supervisión, Selección, Capacitación, Motivación y Métodos de Control.

Por otra parte **Méndez Haydi (2002)**, diseño un diccionario de Indicadores de Gestión para evaluar la Eficiencia, Eficacia y Economía de las Oficinas Comerciales Adscritas a la Gerencia d Comercialización de la Empresa CADELA en el Municipio San Cristóbal del Estado Tachira, el estudio corresponde a una investigación de naturaleza descriptiva, para la recolección de datos se diseño tres instrumentos tipo cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Los resultados describen el fin que persigue las preguntas ya que se hace referencia a los hallazgos encontrados, así como las causas, efectos y finalmente las recomendaciones sugeridas en las oficinas comerciales.

Atendiendo a estas consideraciones, se creyó pertinente la inclusión de estas investigaciones dado que sus fundamentos teóricos están ligados a la variable estudiada, con esto se pretende tener un aporte con respecto a las bases conceptuales, sirviendo como guía en la búsqueda de solución al problema planteado.

BASES TEÓRICAS

Comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que constituye un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado, en consecuencia las bases teóricas constituyen el marco conceptual de la investigación que se planifica con el fin de dar la unidad, coherencia y consistencia a los postulados de los cuales parte la investigación.

ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS DE OBRAS

La Administración de contratos es el monitoreo activo y constante de las actividades contratadas, de manera de que estas se ejecuten dentro del tiempo y costo estimado, cumpliendo con las normas de los entes contratantes y las Leyes vigentes en la República Bolivariana de Venezuela. (Segnini Atilio, 2003).

La administración de contratos es una especialización que se logra a través de la experiencia e interacción con la actividad cotidiana. En esta actividad se combinan las áreas técnicas, administrativas y legales.

Los profesionales que laboran en la administración pública deben mantener actualizada la información referente al marco legal vigente en materia de licitaciones y administración de contratos de obras, toda vez que la mayor parte de los actividades que se llevan a cabo en los entes, se ejecutan a través de contratistas y suplidores.

Esta actualización del marco legal es requisito para lograr una sana administración de los presupuestos de los organismos públicos y garantizar la mayor transparencia en la gestión.

La Administración de contratos de obras, tiene como misión organizar, planificar, evaluar, contratar y ejecutar los proyectos de obra pública de cada una de las áreas de gobierno: Incorpora las mejores prácticas de la gerencia de proyectos y la administración de contratos de construcción en cada uno de los proyectos que ejecuta, mediante la utilización de procedimientos aprobados donde se definen los lineamientos y controles requeridos, asegurando la ejecución de la obra dentro del cronograma y presupuesto acordado.

Segnini Atilio (2003), considera, que para cada contrato de obra, se debe conforma un equipo de trabajo de alto desempeño, con amplia experiencia en la gerencia y administración de contrato de obras con el Estado, que tendrán a su cargo:

- La coordinación de todas las actividades de inicio del contrato.
- El control de toda correspondencia oficial del contrato y las reuniones de seguimiento de las obras.
- La revisión de las valuaciones y soportes.
- La preparación de las autorizaciones de pagos y cuadros financieros de las obras.
- Negociación de contratos, reclamaciones, conciliaciones, entre otros.
- La preparación de: Acta de inicio, de prórroga, de paralización, de reinicio, de terminación, de aceptación provisional de las obras, acta de aceptación definitiva de las obras, finiquito.

CONDICIONES GENERALES DE CONTRATACIÓN DE OBRAS CON EL ESTADO.

Las Condiciones generales de contratación para la ejecución de obras (Gaceta Oficial No. 5.096 Extraordinaria de fecha 16-09-1996 se han convertido, por Decreto del Ejecutivo Nacional (No. 1.417 del 31-07-1996), en la referencia obligada de los ministerios e institutos autónomos de la administración central para la elaboración de

contratos de construcción y su seguimiento administrativo durante el desarrollo de la obra. La administración descentralizada tiene sus propias normas, pero las más modernizadas mantienen los lineamientos de este decreto y se remiten a él en última instancia.

Las condiciones generales de contratación para la ejecución de Obras regirán para los contratos que se celebren a partir de su publicación en gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, con carácter de obligatoriedad para aquellos contratos que celebre la República a través de los Ministerios y demás órganos de la administración central.

Estas condiciones generales orientan a los usuarios en la elaboración de oficios y los formatos contractuales necesarios para contratar y los que surgen en el transcurso de la obra, originándose una mayor productividad de las responsabilidades del usuario bien sea contratista, del ingeniero residente, ingeniero inspector o funcionario involucrado del ente contratante.

Todo esto con la finalidad de dar cumplimiento a los procedimientos administrativos para la contratación y ejecución de obras públicas, a fin de que se desarrollen dentro de un margen de tiempo favorable a sus intereses y a las necesidades derivadas del interés público a fin de satisfacerlas de manera oportuna.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En la doctrina del control interno público la Ley de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGR), en su artículo 35 establece: **EL CONTROL INTERNO**, es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organización sujeto a esta ley, para salvaguardar sus

recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Según Valenzuela Luz (2003), los objetivos del control interno deben orientarse principalmente, al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- Salvaguardar el patrimonio público.
- Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica
- El sistema de Control Interno implantado en los entes públicos, deberá garantizar, antes de proceder a la adquisición de bienes o servicios o elaboración de contratos que genere compromisos financieros, el cumplimiento de los siguientes requisitos: Imputación correcta del gasto en la correspondiente partida presupuestaria, existencia de disponibilidad presupuestaria, constitución de garantías necesarias y suficientes por parte de los contratistas para asumir las obligaciones contraídas, precios justos y razonables.
- Procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales, y el acatamiento de las políticas establecidas por la máxima autoridades del organismo o autoridad.
- Generar confianza en la sustentación de las operaciones y actividades realizadas en las distintas áreas de la organización.
- Acatar los requisitos legales y reglamentarios.
- Lograr las metas y objetivos institucionales.

ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS CON EL CONTROL DE GESTIÓN.

Antes de entrar a considerar lo que es gestión es muy importante resaltar los aspectos jurídicos que lo rige. Hablamos de los aspectos jurídicos porque existen normas de contenido constitucional, legal y sub.-legal, por los que es importante resaltar que por primera vez se plantea con **rango constitucional** normas programáticas que prevén el control interno de la gestión y son los siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

Artículo 289, Ordinal 5: Rango Constitucional del Control de Gestión.

Artículo 141: Principio Constitucional aplicable a la administración Pública.

Artículo 315: Base Constitucional para el establecimiento de los objetivos específicos, las metas, para cada crédito presupuestario y los indicadores de desempeño como herramienta para evaluar los resultados.

Desde el punto de vista legal tenemos los siguientes:

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001):

Artículo 35: Definición legal del control interno de la Gestión.

Artículo 36: Establece a quien corresponde ejercer el Control Interno (Máximas Autoridades).

Artículo 38: Control Previo al Pago y al Gasto.

Artículo 39: Responsabilidad de los Gerentes, Jefes o Autoridades (Responsabilidad Compartida).

Artículo 46,61 y 62: Potestad auditora, fiscalizadora e investigadora de los órganos de control fiscal.

Artículo 48: define el carácter vinculante de las recomendaciones contentivas en los informes de auditoría.

Artículos 91 y 92: Responsabilidad Administrativa por obviar normas relativas al control interno.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Pública (2003):

Artículo 134: Estructuración Legal de los que es el sistema de control interno integral e integrado.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2001):

Artículo 18: Principio Legal que establece el Sistema de Control Interno.

LA GESTIÓN

Ley de la Contraloría General de la Republica y Sistema Nacional de Control Fiscal, 2001, define la Gestión “como el proceso administrativo y gerencial necesario para cumplir lo establecido en el plan operativo asignado a una organización o agrupación sectorial, dirigido a la producción de bienes o servicios, a objeto de cumplir una misión

Así mismo, Castellano, Alba (2002), señala que el concepto de gestión esta asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión de las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros y los recursos utilizados para obtener los productos.

EL CONTROL DE GESTIÓN COMO SISTEMA

Practicar la evaluación del desempeño de una organización, a fin de verificar el cumplimiento de sus metas, la inversión de sus recursos y la satisfacción de sus usuarios y clientes, es un proceso complejo en el cual intervienen diversos elementos, conformando diversos elementos un sistema dinámico.

Por ello, el control de gestión es un sistema alimentado por información (insumos), la cual se evalúa en función de unos estándares (procesos) y genera nueva información con valor agregado (productos), para la toma de decisiones respecto a la actividades que se controla (efecto), a fin de optimizar el desempeño de la organización (impactos).

A partir de esta visión sistémica del control de gestión, se observa que éste se basa en dos parámetros importantes, referidos ambos al valor agregado a la información que procesa el sistema de control; éstos corresponden a los “índices”, estándares establecidos como patrón de referencial de desempeño ideal del sistema y los “indicadores de gestión”, magnitudes físicas que reflejan el desempeño real del sistema. La comparación indicadores/índices reflejará el comportamiento de la organización, lo que constituye un “sistema de alerta” sobre las desviaciones respecto a las metas previstas.

Según, López, Gadea (1992), el diseño del sistema de control de gestión comprende en consecuencia cuatro aspectos básicos

1. **Formulación de Indicadores:** Constituyen la clave del sistema dado que deben ser el reflejo fiel del comportamiento de la organización, por lo tanto se requiere el manejo de criterios adecuados para su correcta formulación.
2. **Medición de Resultados:** implica establecer criterios de medición (oportunidad, frecuencia, etc.) y la definición de los elementos a medir.

3. **Comparación y Valoración de Resultados:** se deben establecer los criterios de comparación (índices) y los “niveles de alerta” del sistema.
4. **Acción Correctiva:** es el proceso de toma de decisiones, a partir de la comunicación oportuna de los resultados derivados del sistema.

Para garantizar el buen funcionamiento del sistema de control de gestión, no se debe olvidar la dependencia que éste tiene con los sistemas de información corporativos, los cuales deben brindar la información base para el sistema, por lo tanto, al diseñar el sistema de control hay que procurar organizar el flujo de información a partir de las actividades concretas y desde ellas articular los diferentes niveles de responsabilidad por donde debe fluir esta información (directivos, operativos, etc.). Para López, Gadea. (1992) la determinación de estos niveles está en función de los criterios organizativos adoptados.

Adicionalmente, ese buen funcionamiento del sistema de control de gestión dependerá del cumplimiento de las siguientes condiciones:

- ✓ **Orientación a los puntos clave,** se requiere la definición de las áreas fundamentales para el desempeño de la organización, a fin de evaluar los aspectos de mayor relevancia y no disponer de tiempo y recursos en el control de aspectos poco relevantes.
- ✓ **Rápida retroalimentación;** sistema ha de posibilitar que la información de control y el análisis y valoración de las actividades y sus resultados llegue al lugar adecuado con la máxima rapidez para poder emprender, cuando se requieran, las acciones de corrección de las posibles desviaciones.
- ✓ **Utilidad y flexibilidad;** el sistema adoptado debe estar al servicio de las necesidades de sus usuarios y su sencillez debe ser tal que facilite su uso y fácil adaptación a los cambios.

- ✓ **Adaptación a la Organización y a los recursos existentes:** el sistema no debe “romper” la armonía corporativa, sino integrarse a ésta.
- ✓ **Auto-Control;** el sistema debe constituirse en un elemento de control interno de la organización en función de sus propias necesidades.
- ✓ **Atención al factor Humano;** la orientación del sistema es detectar las fallas para aplicar correctivos, por tanto no debe vérselo como un mecanismo de coerción interna, sino como una herramienta de apoyo al mejor desempeño de los recursos humanos de la organización.

B i b l i o t e c a

CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS:

Esto pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y la eficacia, el control de gestión se aplicará mediante el análisis, estudios y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social; a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos, análisis de: la contratación administrativa, recurso humano y financiero, relación beneficio/costo, programas de auditoria, entre otros. (Auditoria de Empresa Publicas. Edición Internet).

El logro de la competitividad en la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativa

en base a un adecuado diagnóstico situacional, las áreas funcionales establecen, con base en plan corporativo, unos objetivos que garanticen, el logro del éxito de la gestión de la organización; con base en objetivos y planes, cada área efectúa una asignación de requisitos para su ejecución. Tras la iniciación de la ejecución de los mencionados planes, surgen una serie de inquietudes no sólo en la organización, sino en cada una de las personas que conforman cada estrato de ésta.

AUDITORIA DE GESTIÓN DE ESTADO O GUBERNAMENTAL.

Las auditorías de gestión pueden ser vistas como la revisión y evaluación de la calidad y oportunidad de la información que se origina en la organización y que sirve para soportar al proceso de toma de decisiones, también podemos decir que esta orientada a determinar si la entidad pública auditada está alcanzando de forma efectiva los objetivos para los cuales fueron aprobados, los programas y recursos.

Es necesario para poder evaluar el ejercicio de adecuación de los programas y la existencia y efectividad de los contratos, sobre las diferentes operaciones de la entidad. También puede justificarse la auditoría de gestión, en el ámbito de las organizaciones públicas, para evaluar el grado de aprovechamiento de las diferentes oportunidades ofrecidas por las circunstancias para ser eficientes, eficaces y económicos con el objetivo de ofrecer una mejor calidad en los servicios que presta, alcanzando mayores niveles de satisfacción de las necesidades del ciudadano, verdadero dueño de los recursos que se gestionan en los organismos del sector público.

En la administración pública, la auditoría de gestión nace por la necesidad de enfrentar la creciente corrupción que envuelve la burocracia de los gobiernos en los países del mundo entero. La necesidad de prestar servicios y administrar los recursos del ciudadano de manera eficiente, económica y eficaz, además de la

necesidad de ofrecer instrumentos a los gerentes públicos para demostrar la transparencia de sus actos públicos. (Iván R. Guevara G., 2001).

INSTRUMENTOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y que permita evaluar el desempeño de la empresa. Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permite a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que a continuación se detalla.

INDICADORES DE GESTIÓN

Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización o departamento, cuya magnitud al compararse con algún nivel de referencia, puede determinar una desviación sobre la cual deben tomarse acciones correctivas o preventivas.

También es considerado como la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generados en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos.

EFICIENCIA:

Mide la relación existente entre la prestación de los servicios efectuados o productos obtenidos y los recursos utilizados para su producción. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producto con un estándar aceptable (normal). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen, utilizando una cantidad dada de insumos.

PRODUCCIÓN MÁXIMA (RESULTADOS)

RECURSOS MÍNIMOS (INSUMOS)

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado. (Rodríguez, Rafael. 2000)

Se considera una gestión eficiente cuando con unos costos fijos determinados se alcanzan los máximos valores para los objetivos establecidos o al contrario, cuando se obtiene los objetivos previstos con el menor costo posible.

EFICACIA:

Sirven para evaluar el funcionamiento de la empresa, en función de los resultados alcanzados. Esta referida al cumplimiento de programas, objetivos y metas en cantidad y calidad requerida. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programados.

La eficacia se refiere al grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos propuestos. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso del trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- ❖ Que la producción o el servicio se hayan cumplido en la cantidad y calidad esperadas.
- ❖ Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

ECONOMÍA:

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible y de manera oportuna, es decir:

- ✓ Los recursos idóneos.
- ✓ En la cantidad correctas.
- ✓ En el momento previsto.
- ✓ En el lugar indicado y
- ✓ Al precio convenido.

También podemos decir que la economía se refiere a la utilización óptima y oportuna de los recursos para generar los productos al menor costo en la cantidad y calidad requerida. Expresa la relación entre los costos reales y los costos estimados o estándares.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para López, Gadea (1992) el proceso de auditoría aplicado para evaluar los resultados obtenidos por la empresa, con relación a los objetivos y metas establecidas, mediante la aplicación de indicadores de eficacia, eficiencia, economía y calidad. Tiene los objetivos siguientes:

- Verificar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente.
- Verificar si sus actividades o funciones se realizan con eficiencia.

- Verificar si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz.
- Verificar si son eficaces los procedimientos de operación y los controles internos.
- Identificar las causas de ineficiencias o las prácticas antieconómicas.

La auditoria de gestión debe de comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que la provocan y el efecto que producen, es decir el precio del incumplimiento.

A si mismo, se deberá de tener en cuenta la interrelación de los tres elementos (Economía, Eficiencia, Eficacia) con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad. (Indicadores de gestión .Metodología)

PRINCIPIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

En la aplicación de la auditoria de gestión, se debe procurar la observación de los principios siguientes: (Metodología para la Auditoria de gestión .CGR).

- ✓ **Objetividad:** La auditoria requiere una aproximación independiente del auditor, con respecto a la situación bajo estudio.
- ✓ **Periodicidad y secuencia:** El análisis debe ser sistemático y abordar de forma metodológica y estructurada cada paso cada paso, de tal forma que cada uno de los resultados obtenidos en una fase o etapa de los procesos pueda ser utilizado en la fase subsiguiente.
- ✓ **Independencia:** Está determinada por la autonomía funcional del organismo auditor. Incluye la independencia de intereses políticos, económicos o de cualquier índole, que podría parcializar su acción. La actitud de todo

funcionario asignado a un examen de gestión debe ser cónsona con esta característica fundamental, actuando con rectitud y equidad.

TÉCNICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN:

La Contraloría General de la República de Venezuela, comenta de seis elementos fundamentales en la realización de la auditoría de gestión:

1. **Observación:** Consiste en examinar los aspectos físicos de una operación: flujos de trabajo y de documentos, acumulación de materiales, condición de instalaciones, resultados de operaciones, materiales excedentes, equipos ociosos, mano de obra no utilizada.
2. **Confirmación:** Comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud y validez de una cifra o hecho registrado (estándares)
3. **Verificación:** Consiste en asegurar que las cosas son como deben ser. Se chequea que cada elemento del conjunto es el apropiado y se cumplen los procedimientos establecidos y la normativa vigente (manuales de procedimientos).
4. **Investigación:** Se orienta al examen de las acciones, condiciones, acumulaciones y procesamiento de activos y pasivos con el objetivo de conocer la realidad del sistema bajo estudio.
5. **Análisis:** Se procesa la información a fin de llegar a una deducción lógica. Se busca determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación, así como el impacto real sobre la organización o el efecto de acuerdos, contratos y reglamentos.
6. **Evaluación:** Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la sustancia de los resultados de la auditoría (Indicadores De gestión metodológica)

ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTION

Rafael, Rodríguez (2000), señala que el alcance de la Auditoría de Gestión es muy amplio y profundo, pues en ella se examina la gestión administrativa, teniendo en cuenta el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia como se planifican, controlan y utilizan los recursos de todo tipo. En función de ello también se evalúa el desempeño humano como elemento fundamental para el logro de los objetivos de la entidad.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido al alcance de la auditoría, además, que su enfoque se a sistémico e integral.

A continuación de forma sintetizada, los aspectos a considerar.

1. Regulaciones

Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

2. Eficiencia y Economía.

Involucra la utilización de personal, instalaciones, suministros, tiempo y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos en las operaciones, con el menor costo posible.

3. Eficacia.

Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

4. Salvaguarda de Activos.

Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN (Cuaderno de Auditoría No. 4 de la Contraloría General de la Republica, 1999).

Proceso Estructurado en Fases:

Como proceso la Auditoría de Gestión está estructurada en cinco fases secuenciales, interrelacionadas e interdependientes, cada una diferenciada en cuanto al alcance y objetivos que se persiguen en la respectiva etapa del trabajo.

Flexibilidad en la Secuencia de las Fases:

No obstante, según el conocimiento que se tenga de la organización auditada, de su grado de complejidad funcional, de la eficacia de su sistema de control interno, de los resultados de auditorías anteriores y del alcance que desde un principio se le asigne a la Auditoría, su ejecución puede iniciarse directamente en la segunda o tercera Fase o limitarse a ésta y a las fases posteriores; también es posible, si de la ejecución de todas las fases se trata, omitir algunos procedimientos o realizar análisis selectivos en cualquiera de las fases en particular.

PRIMERA FASE: ESTUDIO PRELIMINAR Y PROGRAMACIÓN

Los objetivos de esta primera Fase son:

Obtener conocimiento general de la gestión de la organización auditada. Ese conocimiento se logra a través de la obtención, clasificación y análisis de datos e información acerca de los particulares siguientes:

- ✓ Base legal.
- ✓ Misión y Visión
- ✓ Objetivos y metas

- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Procesos productivos de bienes o servicios y de apoyo a la gestión
- ✓ Recursos
- ✓ Presupuesto
- ✓ Estados financieros
- ✓ Actuaciones anteriores de la Contraloría General de la República y del órgano de control interno
- ✓ Cualquier otra información referente a la organización, así como de los clientes, proveedores e insumos y de los factores económicos, sociales, tecnológicos, competitivos y reguladores, que afectan su gestión.

Programación de actividades y procura de información

En esta etapa del trabajo el grupo auditor debe programar las actividades a desarrollar, con indicación de las metas específicas a lograr en la Fase, los responsables de realizarlas y los respectivos lapsos de ejecución.

En el estudio preliminar, la primera fuente de datos e información es el propio Organismo auditor, especialmente el archivo permanente, documental o electrónico, que se haya formado a partir de la práctica de auditorías anteriores en la organización auditada; ello sin menoscabo de obtener a través de medios electrónicos (redes internas y externas, entre otros) cualesquiera datos que la entidad auditada, directa o indirectamente, haya puesto a disposición del ente Contralor y demás usuarios externos.

La Contraloría venezolana dispone de los archivos permanentes documentales, relativos a los organismos en los cuales ha practicado intervenciones fiscales. El archivo permanente atinente a cada entidad contiene:

- ✓ Ordenamiento legal y reglamentario de la entidad
- ✓ Objetivos, políticas, programas y presupuestos
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Sistemas y procedimientos
- ✓ Información de control interno
- ✓ Información financiera
- ✓ Contratos, convenios y acuerdos
- ✓ Misión y visión de la organización
- ✓ Otros datos de interés fiscal vinculados con la entidad de relativa permanencia en el tiempo.

Cuando no se disponga de información actualizada o se requiera alguna adicional, deberá solicitarse a la organización auditada, o utilizarse fuentes y medios alternos para su consecución, tales como encuestadas, trabajos académicos de investigación, informaciones de prensa, entrevistas con usuarios, expertos y asociaciones relacionadas con el objeto de la Auditoría.

Visión Sistemática en el Análisis de la Información:

Los datos e información recopilados se deben analizar con una visión sistemática de la gestión u organización, que permita identificar los aspectos siguientes:

Factores internos de la organización, tales como:

- ✓ Recursos humano con que cuenta la organización para la ejecución de sus procesos, en términos de cantidad, cargos, profesión y cualquier otra cualidad que los identifique a los efectos de la auditoría (la información no es nominal).

- ✓ Principales funciones de la Organización para lograr sus metas y objetivos.
- ✓ Mapa u organigrama que refleje las relaciones ínter departamental de la organización y la jerarquía.
- ✓ Sistema de valores y costumbres que motivan o desmotivan a la agente de la organización.
- ✓ Enunciado de los sistemas establecidos en la Organización, vinculados al cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos.

Culminada esta primera fase es recomendable, en aras de la calidad del proceso auditor, que se proceda a evaluar el grado de cumplimiento de las actividades que se hubieren programado para esta etapa de la Auditoria, para ello el auditor puede recoger, en forma manual o computarizada, los datos siguientes:

- ✓ Indicación de la fase a la cual correspondan las actividades realizadas.
- ✓ Indicación de las metas a las cuales correspondan las actividades; descripción de éstas; su grado de cumplimiento; horas-hombre y los correctivos que se requieran para lograrlas cuando se determinen desviaciones.

SECUNDA FASE: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DETERMINACIÓN DE AREA CRÍTICAS.

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

- Determinar la capacidad de revisión, autocontrol y rectificación de la gestión auditada y su incidencia en el cumplimiento de la misión, y en el logro de los objetivos y metas.

- Determinar y jerarquizar las áreas que se consideren como críticas en el desempeño institucional, y que en esta etapa del trabajo muestren indicios de los cuales pueda inferirse que influyen negativamente en la gestión.
- Precisar si la información que se produce acerca de la gestión es razonablemente confiable (reportes financieros, presupuestarios, estadísticos, entre otros), como punto de partida para su uso ulterior en la auditoría.
- Identificar las variables e indicadores existentes en la institución, a los fines de su posterior selección para la evaluación.

Los auditores se plantearán las interrogantes que consideren necesarias para establecer y verificar, con la complementación de las respectivas pruebas de auditorías, el grado de adecuación de la gestión evaluada con la formulación hipotética acerca del deber ser del desempeño de la organización.

LOS PRODUCTOS ESPERADOS DE ESTA FASE SON:

- La determinación de la capacidad de autocontrol o revisión de gestión de la unidad o proceso objeto de análisis.
- La identificación de las áreas críticas jerarquizadas.
- El informe parcial con los resultados del estudio en esta segunda fase.
- Información acerca del avance de la auditoría, lo cual permitirá orientar la ejecución de la siguiente fase y evaluar lo alcanzado hasta esa etapa.
- Identificación de las variables e indicadores usados formalmente por la organización.
- Datos adicionales acerca de la unidad objeto de análisis, para lograr formar o actualizar el archivo permanente de la entidad, lograr la sistematización de la información y apoyar actuaciones futuras.

TERCERA FASE: EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y EXAMEN DE ÁREAS CRÍTICAS.

Esta fase de la auditoría está dirigida a determinar:

- Si los resultados de la gestión de la unidad o proceso objeto de análisis se corresponde con la misión y los objetivos de la organización, y con las metas programadas.
- Si el uso de los recursos fue eficiente y económicos
- Si los resultados obtenidos satisfacen los requerimientos de los usuarios.

CON LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN SE PROCURARÁ:

- ❖ Generar las recomendaciones que conduzcan a la toma de acciones correctivas por parte de los niveles gerenciales y operativos de la organización auditada.
- ❖ Identificar a los responsables de determinar y aplicar esos correctivos.
- ❖ Promover la determinación de las responsabilidades a que hubieren lugar, tanto en los niveles operativos por incumplimiento de normas o práctica incorrecta, como en los niveles gerenciales por incumplimiento injustificado de metas y objetivos.

EN ESTA FASE EL AUDITOR DEBE:

- ✓ Identificar los indicadores preexistentes, factibles de ser medidos estos, que sean suficiente y razonablemente confiables.
- ✓ Establecer los criterios o estándares que permiten la comparación en la evaluación de los resultados.

CUARTA FASE: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

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

LOS PRODUCTOS ESPERADOS DE ESTA FASE SON:

- ✓ Informe Preliminar con conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Informe definitivo de Gestión Fiscal o Institucional.
- ✓ Observaciones previas del administrador en relación con las recomendaciones.
- ✓ Proyecto de plan de acción de la administración, para implantar correctivos.

5TA.FASE: SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN CORECTIVA.

Luego de presentar el Informe Definitivo de Gestión Fiscal se efectuará el seguimiento que tiene por objeto:

- ✓ Verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas contenidas en las recomendaciones u observaciones formuladas.
- ✓ Promover la eficiencia de la actividad de control.

- ✓ Retroalimentar el proceso continuo del control interno de gestión de la entidad fiscalizada.
- ✓ La revisión metodológica y sistemática de las actividades planificadas por la administración de la unidad auditada.
- ✓ La efectividad de las decisiones gerenciales adoptadas dirigidas a corregir los problemas identificados para mejorar su desempeño.
- ✓ Fundamentar la aplicación de incentivos o sanciones, según el caso.

Culminada esta quinta fase, se procede a evaluar el grado de cumplimiento de las actividades programadas.

LOS PRODUCTOS ESPERADOS DE ESTA FASE SON:

- ✓ Evaluación del plan de acción correctiva del ente.
- ✓ Reconocimiento o sanciones.

DEFINICIONES TÉRMINOS BÁSICOS

Seguidamente se hace mención a las diferentes teorías y conceptos emitidos por algunos autores que han servido de gran apoyo para la realización de este trabajo de investigación, con el propósito de lograr la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta, .S.A.

CONTROL

Es la gestión y administración relacionadas en torno a la organización racional de los recursos con el fin de alcanzar en condiciones óptimas un objetivo determinado. Es decir "Es un proceso que compara lo ejecutado con lo programado,

para establecer si hay desviaciones y adaptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites previstos. Pacheco, Castañeda, Caicedo (2002).

CONTROL DE GESTION:

Es un sistema de mejoramiento continuo, basado en indicadores numérico, que realiza una reflexión sistemática sobre unos factores clave del desempeño de la empresa, para descubrir deficiencia y enfocar con mayor efectividad los esfuerzos que la organización hace para perfeccionarse. Pacheco y Otros (2002).

EFICACIA:

Es la capacidad que tiene la organización para satisfacer al cliente identificado en forma correcta, con el propósito de inferir a partir de estas las características que deben poseer sus productos para que estén en condiciones de satisfacerla. Pacheco y Otros (2002).

EFICIENCIA:

Es la razón entre el producto y los insumos, dentro de un período, con la debida consideración de la calidad. La eficiencia es la capacidad que tiene un sistema para integrar y combinar los recursos humanos, físicos y financieros que intervienen en la elaboración de un producto, con el propósito de utilizarlos económicamente. Pacheco, y Otros (2002).

ECONOMÍA:

Es la capacidad que tiene la organización para eliminar el desperdicio de recursos al ejecutar sus operaciones. Se entiende por desperdicio “todo lo que sea distinto de los recursos mínimo absolutos de materiales, maquinas y mano de obras necesarios para agregar valor al producto. Eficiencia y productividad forman parte de la economía. Pacheco y Otros (2002).

GESTIÓN:

Es un sistema, un todo unificado que incluye objetivos, estrategia, tecnología, estructura y procesos organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de la organización. Pacheco y Otros (2002).

INDICADOR NUMERICO O CUANTITATIVO

Es una relación entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporciona información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la empresa. Pacheco y Otros (2002).

SISTEMA DE VARIABLES

Eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta, S.A.

DEFINICIÓN CONCEPTUALES

EFICIENCIA:

Es la razón entre el producto y los insumos, dentro de un período, con la debida consideración de la calidad. La eficiencia es la capacidad que tiene un sistema para integrar y combinar los recursos humanos, físicos y financieros que intervienen en la elaboración de un producto, con el propósito de utilizarlos económicamente. . Pacheco y Otros (2002)

EFICACIA:

Es la capacidad que tiene la organización para satisfacer al cliente identificado en forma correcta, con el propósito de inferir a partir de estas las características que deben poseer sus productos para que estén en condiciones de satisfacerla. Pacheco y Otros (2002).

ECONOMÍA:

Es la capacidad que tiene la organización para eliminar el desperdicio de recursos al ejecutar sus operaciones. Se entiende por desperdicio “todo lo que sea distinto de los recursos mínimo absolutos de materiales, maquinas y mano de obras necesarios para agregar valor al producto. Eficiencia y productividad forman parte de la economía. Pacheco y Otros (2002).

B i b l i o t e c a

DEFINICIÓN OPERACIONAL

EFICIENCIA:

Cantidad, tipo, costo y calidad de los recursos empleados para alcanzar los objetivos. Es decir en el menor tiempo y costo con la mejor calidad.

EFICACIA:

Grado del cumplimiento de los objetivos y metas en el plan operativo., es decir el total de obras ejecutadas en relación con las obras programadas.

ECONOMÍA:

Uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuados y el menor costo posible, es decir ejecutar los planes y proyectos con los recursos asignados.

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta, S.A.	1.- Determinar la Adhesión a la planificación estratégica por parte del personal de la gerencia de inspección del CRU, S.A.	Planificación estratégica Visión, Misión,,: Metas, Objetivos, y Planes	Nivel de identificación con la misión, metas, objetivos y planes.	Encuestas.
	2. Identificar el proceso medular de la gerencia de inspección y sus unidades de apoyo.	Proceso Medular.	Entrada, Proceso, Salida de la Administración los Contratos Obras.	Encuestas
	3.- Evaluar los instrumentos para medir la gestión de la gerencia de inspección del CRU, S.A.	Instrumentos para Evaluar la Gestión	Indicadores de Gestión: Eficiencia, Eficacia y Economía.	Auditoría de Gestión.
	4.- Aplicar los Indicadores de Gestión a la gerencia de inspección del CRU, S.A.	Instrumentos para Evaluar la Gestión Desviaciones del cumplimiento de	Indicadores de Gestión: Eficiencia, Eficacia y Economía.	Auditoría de Gestión
	5.- Determinar las desviaciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de Inspección del CRUSA.	eficiencia, eficacia y economía.	Parámetros estándares de los indicadores de gestión.	Auditoría de Gestión

B i b l i o t e c a



CAPITULO III
EL MARCO METODOLOGICO

Administración
y Contaduría

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En toda investigación científica, se hace necesario que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen, entre estos, los resultados obtenidos y las evidencias trascendentes encontradas en relación al problema investigado, además de los nuevos conocimientos a obtener, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna, para la cual, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes objeto de investigación.

El marco metodológico establece el tema objeto de investigación sustentado en estudios existentes y actualizados, y nuevas tendencias que apoyen la investigación, así como, las bases teóricas de conocimientos concretos y explicativos, bajo una conceptualización expedita y delimitada. Además, de la vinculación con sentido lógico y coherente de reflexiones teóricas y proposiciones de autor.

En consecuencia y en virtud de los objetivos delimitados y en función de las características del estudio a realizar, en el marco metodológico de la presente investigación donde se propone evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta, S.A. (C.R.U., S.A.). Se expone el tipo de estudio, el diseño del estudio y las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es aplicada de tipo documental ya que se basará en la revisión de formatos, libros de obras, pagos de valuaciones de obras, contratos de obras.

La investigación se realizará mediante la recopilación de información pertinente al resultado por lo que la misma es de carácter Descriptiva, según Hernández y Otros (2000) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importante de personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” ya que se realizará el proceso de búsqueda y tratamiento de información generada a partir de los estudios hechos sobre un particular (Control de Gestión) que se ha venido acumulando en el transcurso del tiempo. Igualmente, porque se basa en estudios de documentos que suministran información acerca de la investigación o estudio a realizar y permite obtener conocimientos de análisis de datos que previamente han sido recolectados en otras investigaciones. También se requerirá de un análisis meticuloso de fuentes primarias como asunto prioritario y de fuentes secundarias.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dada las características del tipo de estudio, el diseño de la investigación se enmarca dentro del tipo bibliográfico, no experimental, longitudinal, porque esta basado en revisión, análisis e interpretación de información escrita. Por lo que se empleará la técnica de análisis de documentos o datos primarios y secundarios en los aspectos tratados en la investigación.

Esta investigación se basará en evaluar la administración de los contratos de obras del periodo 2001 al 2003, por lo que es un diseño longitudinal. Según Hernández y Otros (2000), la investigación no experimental es la que se realiza sin manipulación deliberadamente de la variable es decir, se trata de investigación donde no hacemos varias intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, es longitudinal ya que se recolectan información a través del tiempo o

periodos específicos, que nos servirán para analizar los cambios en determinadas variables o en las relaciones entre éstas.

Para Hernández y Otros (2000), los diseños longitudinales realizan observaciones de dos o más momentos o puntos en el tiempo.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para fines de esta investigación se considero como población Gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta, S.A. y la muestra extraída corresponde al 3% de la población de 120 contratos de obras administrados por la gerencia de inspección del CRU, S.A., el muestreo es de tipo probabilística intencional. En tal sentido Chávez (1994), estable que la población constituye “el universo objeto de investigación de la cual se estudian características comunes”.

Según Hernández y Otros (2000). La muestra es la esencia un sub. Grupos de la población digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus caracteres a que llamamos población”.

Para Hernández y Otros (2000), el muestreo no probabilística, puede también llamarse muestra dirigida, pues la elección de sujetos u objetos de estudio depende del criterio del investigador, está dirigida, donde la selección de elementos dependen del criterio del investigador.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la elaboración de está investigación se consideraron datos primarios y secundarios; la información a utilizada es de carácter bibliográfico porque proviene

de informes técnicos, información contenidos en formatos elaborados por el departamentos de Inspección en el Centro Rafael Urdaneta, S.A. Igualmente de las revistas especializadas de la Gerencia de La Contraloría General de la República, Manuales de Normas y Procedimientos, Manual de descripción de cargos y Leyes y Reglamentos que rigen la administración publica.

Según Méndez (1997), la información primaria, es la que se recoge en forma directa, cuando esto sucede, se secciona las técnicas más apropiadas de observación, encuestas y otras. La fuente de información secundaria es la que se encuentra en la biblioteca y están contenidas en libros, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc. Para la información primaria utilizada en esta investigación se tomo datos suministrados en los contratos de obras, los formatos utilizados en la gerencia de inspección y los informes técnicos.

Y la información secundaria de libros de eficiencia, eficacia y economía, indicadores de gestión, Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y Sistema de Control Fiscal, Condiciones Generales de Contratación de Obras con el Estado, manual de descripción de cargos, manual que rigen el funcionamiento de la Administración Publica.

TECNICAS DE PROCESAMIENTOS Y ANALISIS DE DATOS

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará una serie de técnicas e instrumentos que permitieron recabar datos e información de interés que garantizaron la obtención de elementos indispensables para la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de Inspección del CRU,S.A. Para lo que se consideraron datos según libros, revistas, informes y Leyes referente a la eficiencia, eficacia y economía, control de gestión y control interno. Para los datos primarios se tomo en

cuenta los contratos de obras suscritos desde el año 2002 al 2003, informes de inspección y pago de valuaciones de obra.

EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de la información se hará mediante la revisión documental, la entrevista y la encuesta estructurada y no estructurada, a través de las cuales se obtuvo la información necesaria y pertinente para evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de Inspección del CRU, S.A. Para Mendez (1997) la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación está dirigida a evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la gerencia de inspección del CRU, S.A., realizando para ello la recolección de información necesaria a partir de técnicas e instrumentos específicos como serán la entrevista estructurada, revisión documental y la observación directa respectivamente, los integrantes de la gerencia de inspección tanto administrativas como operativas, aportarán objetivamente la información pertinente relacionada con la variable objeto de estudio.

Para efecto de esta investigación la población estuvo formada por diez inspectores (10) y un (1) gerente de inspección que laboran para el CRU, S.A. en la gerencia de inspección. Por otra parte se procedió a cumplir una serie de actividades en función a los objetivos de la presente investigación.

En la primera etapa se realizará una serie de entrevista y encuestas con los inspectores y el gerente de la gerencia de inspección a fin de evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la gerencia de inspección del CRU, S.A., para lo que se requirió de recursos humanos, materiales (papel, lápices), observación directa, encuestas y financiamientos para lograr el propósito de su evaluación.

En la segunda etapa se realizaron una serie de entrevista y encuestas al personal que labora en la gerencia de inspección, a partir del mes de Mayo del 2004 y junio del 2004, los recursos utilizados fueron lápices, hoja blanca, encuestas entre otros para diagnosticar el proceso medular de administración de contratos de la gerencia de inspección y sus unidades de apoyo del CRU, S.A.

Para los meses de Julio a Septiembre se establecieron entrevistas con el fin de recolectar información suministrada por parte del personal involucrado a la administración de contratos de obras con la finalidad de:

Para culminar esta investigación se:

- ✓ Evaluó los instrumentos utilizados por la gerencia de inspección del CRU, S.A. para medir la gestión de administración de contratos de obras
- ✓ Aplicaron los Indicadores de Gestión al proceso de administración de contratos de obras en la gerencia de inspección del CRU, S.A.
- ✓ Evaluaron las desviaciones determinadas para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de Inspección del CRUSA.

Para la consecución de esta investigación, se tomaron como referencia trabajos de grado, documentos relacionados a la actividad de la gerencia de inspección, con el propósito de obtener una información más confiable.

ASPECTOS ADMINISTRATIVO

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO DESTINADO A LA ACTIVIDAD	RECURSOS HUMANO/MATERIALES
<p>1. Determinar la Adhesión a la planificación estratégica por parte del personal de la gerencia de inspección del CRU, S.A.</p> <p>2. Identificar el proceso medular de la gerencia de inspección y sus unidades de apoyo.</p> <p>3.- Evaluar los instrumentos para medir la gestión de la gerencia de inspección del CRU, S.A.</p> <p>4.- Aplicar los Indicadores de Gestión a la gerencia de inspección del CRU, S.A.</p> <p>5.- Determina las desviaciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la Gerencia de Inspección del CRUSA.</p>	<p>Visitas a la empresa.</p> <p>Entrevistas a los inspectores de obra y al gerente de Inspección.</p> <p>Observación directa del proceso medular de administración de contratos de obras.</p> <p>Visitas a bibliotecas</p>	<p>Judith Belloso M.</p>	<p>De Enero del 2005 y Junio 2005</p>	<p>Humanos:</p> <p>Prof. Juan Leal. Prof.: Caterina Clemenza</p> <p>Secretaria. Gerentes Inspectores</p> <p>Material:</p> <p>Computadoras Impresoras. Copias. Disquete. Bolígrafos. Hojas Blancas. Textos. Carpetas</p>

CAPITULO IV

B i b l i o t e c a

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS



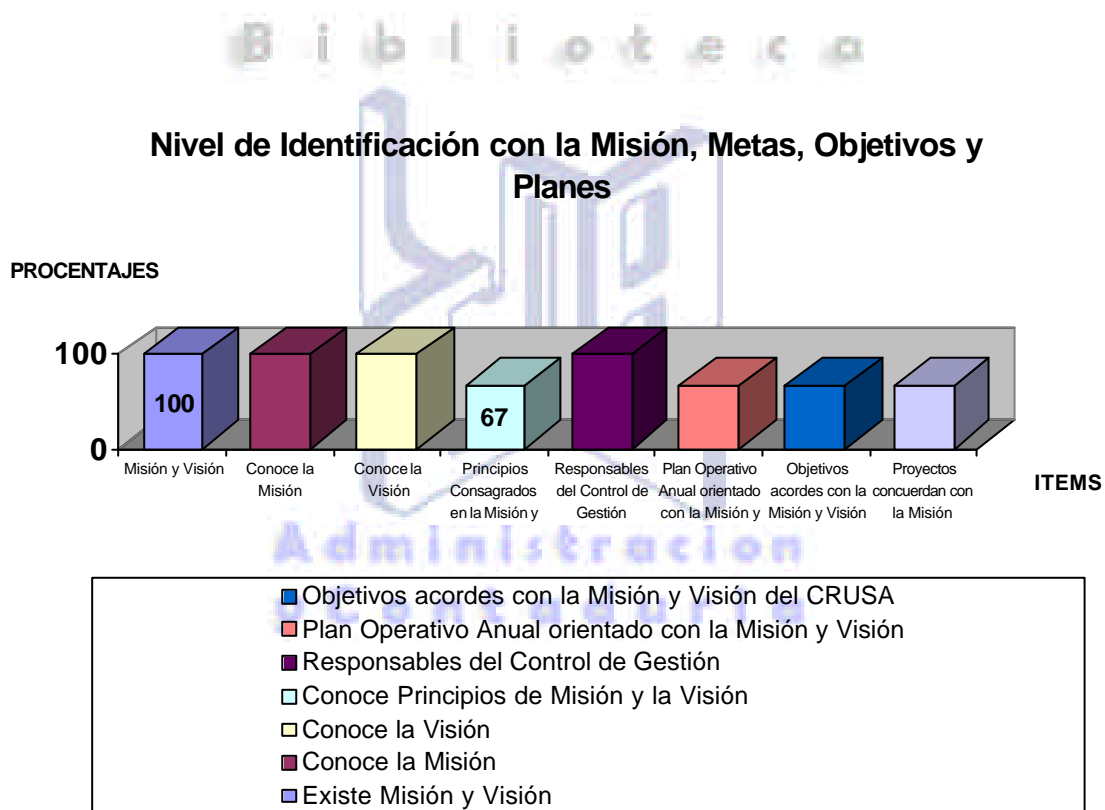
**Administración
y Contaduría**

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se analizarán e interpretarán los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. En este sentido, dicho análisis se efectuó agrupando por variables los primeros objetivos específicos presentados con el fin de concretar el criterio aplicado en el desarrollo del mismo.

INDICADOR N° 1



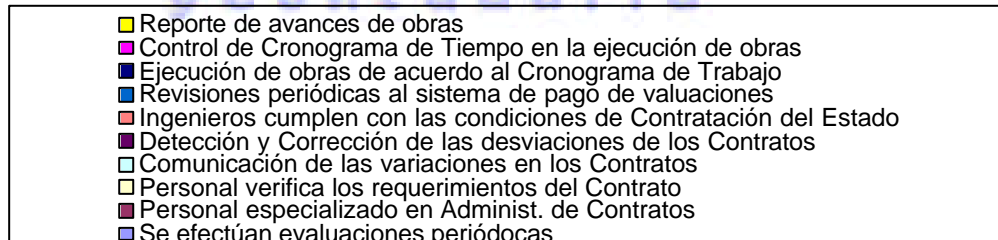
Con respecto a los resultados obtenidos el 100% de la muestra seleccionada manifestó que “Sí” existe misión y visión en la institución; que “Sí” es conocida por ellos (la misión y la visión), que “Sí” están al tanto de quienes son los responsables de llevar a cabo el control de gestión en la organización.

Por otra parte, el 67% de la muestra seleccionada planteó que el plan operativo anual “Sí” está orientado según la naturaleza de la Misión y Visión de la Institución. Igualmente, afirmaron que los objetivos de la organización, planes y programas, “Sí” son elaborados tomando en cuenta la misión y visión del CRUSA; al igual que los proyectos contenidos en el plan “Sí” concuerdan con la misión.

INDICADOR N° 2

Entrada, proceso, salida de la administración de los Contratos de Obras

PROCENTAJES



De acuerdo con los resultados obtenidos un 33% de la muestra seleccionada opina que “Sí” se efectúan evaluaciones periódicas a los procesos para verificar que los funcionarios que ejecutan la Administración de Contratos de Obras lo hacen conforme a lo establecido en los manuales respectivos y se realizan las correcciones que hagan lugar. Asimismo, un porcentaje igual de la muestra respondió que “Sí” se ejecutan las obras de acuerdo al Cronograma de Trabajo.

Por otro lado, un 67% de la muestra seleccionada respondió que “Sí” se cuenta con personal especializado en las tareas de Administración de Contratos; que se comunican en forma oportuna las variaciones en la ejecución física, a fin de que se realicen los ajustes correspondientes en los contratos y en las programaciones. Igualmente, que “Sí” se detectan y corrigen con suficiente antelación las desviaciones que ocurren en la ejecución del proceso de administración de contratos de obras; “Sí” se verifica la ejecución financiera de los contratos de Obras y Servicios.

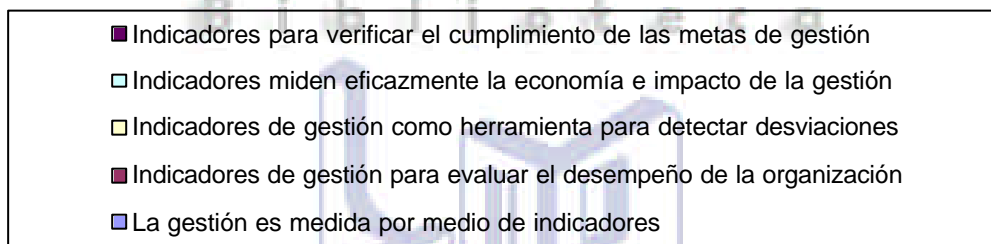
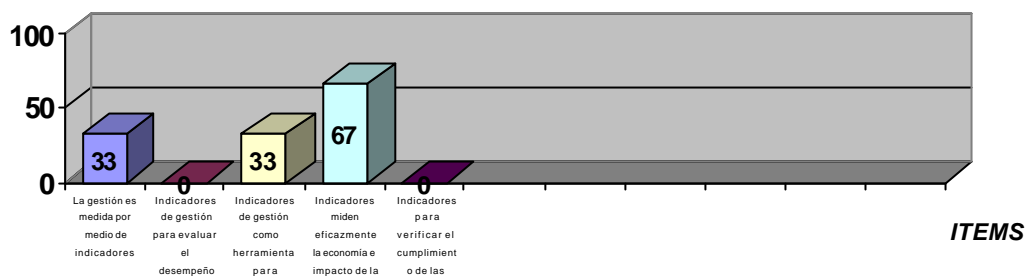
Igualmente, un 80% de las personas entrevistadas, opinan que los ingenieros inspectores “Sí” cumplen con los procedimientos establecidos en las condiciones generales de Contratación de Obras con el Estado.

Por último, un 100% de la muestra seleccionada respondió que el personal encargado de la inspección “Sí” verifica directamente el cumplimiento de los requerimientos y especificaciones establecidas en los contratos; que “Sí” se realizan periódicamente revisiones al sistema de pagos de Valuaciones por Contrato de Obras y Servicios; que “Sí” existe un control sobre el Cronograma de Tiempo en la ejecución de la obra y “Sí” se genera un reporte de avances de obras de acuerdo a las inspecciones realizadas en las mismas.

INDICADOR N° 3

Indicador De Gestión

PROCENTAJES



De acuerdo a los resultados obtenidos, de las personas entrevistadas opinaron con respecto a la utilización de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de la organización en todos los niveles gerenciales; y la existencia de indicadores que permitan verificar de manera continua el cumplimiento de las metas; es decir, en estos dos ítems la muestra respondió al “Sí” de forma negativa (un 0%).

Por otro lado, un 33% de la muestra seleccionada respondió que la gestión de la organización “Sí” es medida por medio de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos; y “Sí” se utilizan los indicadores de gestión como herramientas para detectar desviaciones que permitan aplicar oportunos correctivos.

Por último, un 67% de las personas entrevistadas opinaron que los indicadores “Sí” miden aspectos como la eficiencia, eficacia, economía e impacto de la gestión.

Con la finalidad de **analizar el cuarto y quinto objetivo** se realizó una auditoría de gestión, por lo que se aplicaron los indicadores de gestión y se evaluaron las desviaciones determinadas para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta, SA. Aplicando la metodología dictada por la Superintendencia Nacional de Control Interno y contabilidad Pública, publicado en la Gaceta Oficial # 5.275 extraordinaria del 17/11/1998, por considerarse una herramienta garante de una extraordinario Auditoría en el sector público, se complementó con fuentes legales referenciales, que no son sino exigencias obligadas por la característica propia de la Institución auditada. Para lo que se realizó un estudio de las condiciones generales de contratación para la ejecución de obras con el Estado Gaceta Oficial No. 5.096 Extraordinaria del 16-09-1996, Decreto No.1.417 del 31.07-1996, Ley sobre el Estado de la Función pública, Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del sistema Nacional de control Fiscal, Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, Ley de Licitaciones.

FASE I ASPECTOS PRELIMINARES

MISIÓN DEL CRU, S.A.

Consolidar el área Central de Maracaibo y promover el desarrollo integral sobre la base de su valor histórico, operando como un fondo inmobiliario que aprovecha su flexibilidad operativa y fortaleza patrimonial para hacer negocios en toda la región zuliana.

VISIÓN DEL CRU, S.A.

El Centro Rafael Urdaneta se consolidará como la “Institución Líder” del proceso de reactivación del área Central de Maracaibo, a través del profesionalismo y compromiso de su gente, referencia y orgullo de nuestra comunidad.

OBJETIVOS

En consideración a lo planteado, pensamos que el objetivo general debe centrarse en:

- Apoyar el Centro Rafael Urdaneta en la preparación y adecuación dinámica del proceso de cambio organizacional y la coordinación de recomendaciones.
- Este objetivo general reconoce el hecho de que la organización corporativa debe ser y será la responsabilidad y el producto del esfuerzo mancomunado de los gerentes y de todo el personal de la empresa; y que para ser exitoso, debe considerar múltiples perspectivas y ajustarse gradualmente con la evolución.

VALORES

- ❖ Excelencia.
- ❖ Participación.
- ❖ Independencia de criterio
- ❖ Honestidad.
- ❖ Responsabilidad social.
- ❖ Integridad.
- ❖ Honestidad.



GERENCIA DE INSPECCIÓN

MISIÓN.

Administrar eficientemente contrato de obras de construcción civil, instalaciones e intervenciones de edificaciones patrimoniales dentro de las metas establecidas y expectativas del cliente en cuanto a tiempo, calidad y costo;

garantizando a través de su inspección que la ejecución de la obra se desarrolle de conformidad con la mejores normas técnicas y de seguridad; todo ello, basados en la excelente capacidad de los profesionales que conforman dicha gerencia.

OBJETIVOS

- Ccoordinar los esfuerzos propios y con otras dependencias, para mantener contacto con los últimos desarrollos técnicos y tecnológicos, buscando fortalecer la capacidad de los profesionales que conforman dicha gerencia.
- Instituir y desarrollar capacidades “legítimas”, que permitan brindar asesorías técnicos-especializadas en “intervención” de edificaciones patrimoniales y más específicamente en materia de restauración.
- Proveer de las herramientas necesarias que faciliten la recolección y procedimiento de información en el área de inspección de obras (sistemas, programas, equipos, etc.) para optimizar el control de las obras y facilitar la toma de decisiones, así como para mejorar la tramitación de valuaciones y minimizar los tiempos de pago.
- Diseñar los instrumentos y/o formatos idóneos a ser utilizados en el control administrativo de contratos para garantizar la captura de data procedente de las obras, de manera veraz y oportuna.
- Crear una estrategia de inducción para todos aquellos profesionales de la construcción (inspectores, residentes, contratistas) que laboren en y para el CRU, S.A que no solo los familiares con nuestros procesos administrativos, sino que además, los identifique al momento de su admisión en el CRU, S.A.

FASE II EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y DETERMINACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS.

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

- Verificar la confiabilidad de la información.
- Verificar la orientación del control interno al logro de objetivos y metas.
- Determinar la capacidad de revisión, autocontrol y rectificación de la gestión auditada.

MÉTODOLOGIA UTILIZADA

Una vez conocido el proceso medular o sustantivo a auditar, identificado como **ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO DE OBRA POR LA GERENCIA DE INSPECCIÓN**, se procedió a identificar las áreas críticas que intervienen en el proceso.

En el proceso de administración de contrato de obra intervienen las siguientes gerencias:

GERENCIA

RESPONSABLE

- Gerencia de inspección. Arq. Patricia Oliver.
- Gerencia de desarrollo del Área Central. Arq. Hugo Morillo.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

JERARQUIZACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

ÁREAS	PUNTAJE TEORICO	PUNTAJE REAL	SUB AREAS	PUNTAJE TEORICO	PUNTAJE REAL
GERENCIA DE INSPECCIÓN	100	80	ENTORNO ORGANIZACIONAL	15	10
			PLAFIFICACIÓN	15	10
			EJECUCIÓN	20	10
			INSPECCIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO	50	50
GERENCIA DE DESARROLLO AREA CENTRAL	100	75	ENTORNO ORGANIZACIONAL	20	15
			PLAFIFICACIÓN	30	25
			EJECUCIÓN	20	20
			INSPECCIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO	30	15

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

AREAS	SUB-ÁREAS	PUNTAJE TEORICO 100	PUNTAJE REAL 80
GERENCIA DE INSPECCIÓN	ENTORNO ORGANIZACIONAL	15	10
La máxima Autoridad ha informado la Misión del CRU, S.A. y en función a ella ha establecido sus objetivos.	¿Los fiscales de Obras, los Ingenieros Inspectores y el personal de la gerencia conocen la Misión del CRU, S.A.?	7	4
	¿Los objetivos de la Gerencia están acorde con la Misión del CRU, SA.?	8	6
	PLANIFICACIÓN	15	10
Se conocen los planes, programas, proyectos u operaciones propias del CRU,S.A.	¿Planifica y programa tomando en consideración la capacidad instalada para realizar el proceso?	5	2
	¿Cuenta con personal especializado asignado a las tareas de planificación?	5	3
	¿Sus actividades están plasmadas en el plan operativo?	5	5
	EJECUCIÓN	20	10
Ejecutan los contratos Obras cumpliendo con los requerimientos legalmente establecidos.	¿El proceso de administración de contrato de obra está formalmente establecido en manuales de procedimiento?	10	5
	¿Los contratos de obras están elaborados de conformidad a las normativas legales y técnica?	10	5
	INSPECCIÓN CONTROL Y SEGUIMIENTO	50	50
Verifica que se cumplan los requerimientos y especificaciones establecidos en los Contratos de Obras.	¿Se controla la ejecución del contrato por medio de un avance físico de Obras?	15	15
	¿Los ingenieros inspectores llevan libros diarios de obras?	5	5
	¿Se chequean los cómputos métricos de la relación de obra ejecutada?	10	10
	¿Se comunican en forma oportuna las variaciones de ejecución física, a fin de que se realicen los ajustes?	10	10
	¿Detectan y corrigen con suficiente antelación las desviaciones que ocurren en la ejecución de obra?	10	10

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

AREAS	SUB-ÁREAS	PUNTAJE TEORICO 100	PUNTAJE REAL 75
GERENCIA DE DESARROLLO AREA CENTRAL	ENTORNO ORGANIZACIONAL	20	15
La máxima Autoridad ha informado la Misión del CRU, S.A. y en función a ella ha establecido sus objetivos.	¿Conoce usted la Misión de la Institución?	20	15
	PLANIFICACIÓN	30	25
Se conocen los planes, programas, proyectos u operaciones propias del CRU,S.A.	¿Sus actividades están plasmadas en un plan operativo?	30	25
	EJECUCIÓN	20	20
Ejecutan las actividades cumpliendo con los requerimientos legalmente establecidos en Plan Integral de Renovación Urbana para el Área Centra.	¿Los procedimientos para seleccionar beneficiarios están establecidos por escrito en manuales debidamente aprobados?	20	20
	INSPECCIÓN CONTROL Y SEGUIMIENTO	30	15
Cuenta con sistemas y procedimientos de control de la gestión de asignación de las obras, que le permita tomar decisiones y acciones correctivas de manera oportuna.	¿Controla las actividades diarias realizadas para garantizar su mejor cumplimiento?	30	15

CENTRO RAFAEL URDANETA, S.A. (CRU, S.A.)

AUDITORIA DE GESTIÓN AL 01-04-2005

MUESTRA

VALUACIÓN	PERIODO DE EJECUCIÓN	EMPRESA	OBRA	No. DEL CONTRATO	MONTO BS.
CIERRE	15-04-02 AL 15-05-02	JARDINES VIVERO LOS BUCARES	PAISAJISMO PLAZA DE TOROS APUZ	CRU-08003- 02-0002	10.181.341,00 RECURSOS LAEE-2001
2	09-06-02 AL 15-08-02	ONICA, CA.	MOVIMIENTO DE TIERRA, ATERIAL VIAL 3	CRU-07503- 02-0001	266.149.217,00 RECURSOS FIDES-2001
1	04-08-02 AL 25-08-02	TRICOMA R	DOTACIÓN DE FERRY PARA TRANSPORTE RURAL ISLA DE TOAS	CRU-07901- 02-0001	340.450.664,00 RECURSOS LAEE-2001
7	29-11-03 AL 19-12-03	SOLER CA	INFRAESTRUCTU RA CASCO CENTRAL ESTAPA I.MCBO.	CRU-07606- 02-0002	2.153.427.022,00 RECURSOS MINFRA-2003

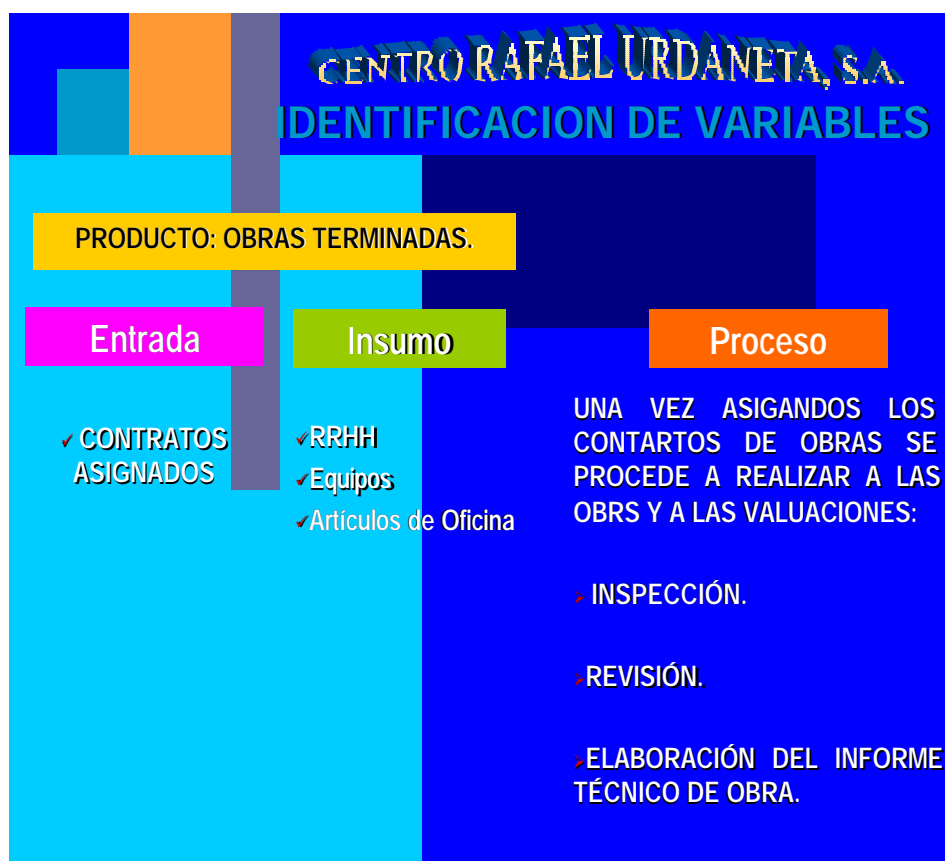
PROCESO MEDULAR

El Centro Rafael Urdaneta S.A. (CRU, S.A.) cuenta con un proceso medular acorde a la misión y objetivos institucionales.

ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS DE OBRA POR LA GERENCIA DE INSPECCIÓN

En este proceso medular, los insumos son transformados en productos o servicios, que satisfacen las necesidades de los clientes de la organización.

PROCESOS



PROCESOS DE APOYO

El proceso de apoyo al proceso medular anteriormente identificado, con que cuenta el CRU, S.A. son las siguientes:

- Gerencia de Diseño e Ingeniería.
- Consultoría Jurídica.
- Administración y Finanzas.
- Seguimiento Operativo.
- Planificación Corporativa y Presupuesto.
- Desarrollo del Área Central.
- Servicio de Construcción.
- Desarrollo Inmobiliario.

Entiende como proceso de apoyo, aquellos productos que están dirigidos a suplir las necesidades internas o servicios para llevar a cabo el proceso medular.

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA GERENCIA OBJETO DE LA AUDITORÍA.

IDENTIFICACIÓN DE LA GERENCIA.

Inspección, adscrita a la Dirección General.

VISIÓN DE LA GERENCIA DE INSPECCIÓN

Ejecutar con excelencia los contratos de obras de construcción.

MISIÓN DE LA GERENCIA DE INSPECCIÓN

Administrar eficientemente contrato de obras de construcción civil, instalaciones e intervenciones de edificaciones patrimoniales dentro de las metas establecidas y expectativas del cliente en cuanto a tiempo, calidad y costo; garantizando a través de su inspección que la ejecución de la obra se desarrolle de conformidad con la mejores normas técnicas y de seguridad; todo ello, basados en la excelente capacidad de los profesionales que conforman dicha gerencia.

OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE INSPECCIÓN

- Coordinar los esfuerzos propios y con otras dependencias, para mantener contacto con los últimos desarrollos técnicos y tecnológicos, buscando fortalecer la capacidad de los profesionales que conforman dicha gerencia.
- Instituir y desarrollar capacidades “legítimas”, que permitan brindar asesorías técnicas-especializadas en “intervención” de edificaciones patrimoniales y más específicamente en materia de restauración.
- Proveer de las herramientas necesarias que faciliten la recolección y procedimiento de información en el área de inspección de obras (sistemas, programas, equipos, etc.) para optimizar el control de las obras y facilitar la toma de decisiones, así como para mejorar la tramitación de valuaciones y minimizar los tiempos de pago.
- Diseñar los instrumentos y/o formatos idóneos a ser utilizados en el control administrativo de contratos para garantizar la captura de data procedente de las obras, de manera veraz y oportuna.

- Crear una estrategia de inducción para todos aquellos profesionales de la construcción (inspectores, residentes, contratistas) que laboren en y para el CRU, S.A. que no solo los familiaricen con nuestros procesos administrativos, sino que además, los identifique al momento de su admisión en el CRU, S.A.

METAS

Para los Ejercicios Económicos 2001-2003 las metas de la Gerencia de Inspección fueron:

- Construcción, Conservación, ampliación y Mejora de Vía Urbana. Paisajismo Plaza de Toros APUZ. Parque Jardín Udón Perez.
Recursos LAEE-2001, Asignación Presupuestaria Bs. 10.181.341,00
- Construcción, Conservación, ampliación y Mejora de Vía Urbana. Movimiento de Tierra, Arterial Vial 3.
Recursos FIDES-2001, Asignación Presupuestaria Bs. 266.149.217,00
- Desarrollo de Ruta Turísticas entre Maracaibo y Municipio con Puertos Lacustre. Ferry Coquivacoa. Asignación Presupuestaria Bs.340.450.664,00
Recursos LAEE-2001
- Desarrollo de los Lotes A, B, H y G: vivienda para pobladores del área central: conjunto residencial “La Tradición”.
Recursos MINFRA-2003 Asignación presupuestaria Bs.2.153.427.022., 00

ESQUEMA DE ANALISIS SISTEMÁTICO DE LA GERENCIA DE INSPECCIÓN Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO.

OBJETIVO:

PAISAJISMO PLAZA DE TOROS APUZ

PROVEEDOR	ENTRADA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTOS	METAS	USUARIOS	ENTORNO
<p>EXTERNOS</p> <p>GOBIERNO NACIONAL, REGIONAL Y ALCALDIAS.</p> <p>CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS.</p> <p>EMPRESAS CONTRATISTAS.</p> <p>PUBLICO GENERAL.</p> <p>INTERNOS</p> <p>DESARROLLO DEL AREA CENTRAL.</p> <p>DESARROLLO INMOBILIARIO.</p> <p>SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN A TERCEROS.</p> <p>SEGUIMIENTO OPERATIVO.</p> <p>RECURSOS HUMANO.</p> <p>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.</p> <p>PLANIFICACIÓN CORPORATIVA.</p> <p>UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.</p>	<p>CONTRATOS ASIGNADOS.</p> <p>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.</p>	<p>RRHH</p> <p>1 ING. CIVIL.</p> <p>1 FISCAL DE OBRA.</p> <p>EQUIPO</p> <p>2 COMPUTADORES.</p> <p>MATERIALES Y UTILES DE OFICINA.</p> <p>RECURSOS FINANCIEROS</p> <p>POR EL ORDEN DE Bs.10.181.341.00</p>	<p>SE RECIBE EL CONTRATO DE OBRA DE LA GERENCIA DE CONSULTORIA JURIDICA.</p> <p>SE INSPECCIONA LOS TRABAJOS DE OBRA EJECUTADA.</p> <p>INFORME TÉCNICO DE LA EJECUCIÓN DE LA OBRA.</p>	<p>PARQUE JARDIN "UDON PEREZ"</p>	<p>CONTRIBUIR LA CONSERVACIÓN, AMPLIACIÓN Y PAISAJISMO DE VIAS URBANA.</p>	<p>PUBLICO GENERAL</p>	<p>LAS COMUNIDADES DEL ENTORNO DE LA CIUDAD DE MARACAIBO.</p>

Administración y Contaduría

OBJETIVO:

MOVIMIENTO DE TIERRA ARTERIAL VIAL 3

PROVEEDOR	ENTRADA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTOS	METAS	USUARIOS	ENTORNO
<p>EXTERNOS</p> <p>GOBIERNO NACIONAL, REGIONAL Y ALCALDIAS.</p> <p>CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS.</p> <p>EMPRESAS CONTRATISTAS.</p> <p>PUBLICO GENERAL.</p> <p>INTERNOS</p> <p>DESARROLLO DEL AREA CENTRAL.</p> <p>DESARROLLO INMOBILIARIO.</p> <p>SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN A TERCEROS.</p> <p>SEGUIMIENTO OPERATIVO.</p> <p>RECURSOS HUMANO.</p> <p>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.</p> <p>PLANIFICACIÓN CORPORATIVA.</p> <p>UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.</p>	<p>CONTRATOS ASIGNADOS.</p> <p>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.</p>	<p>RRHH</p> <p>ING. CIVIL.</p> <p>1 FISCAL DE OBRA.</p> <p>EQUIPO</p> <p>2 COMPUTADORES.</p> <p>MATERIALES Y UTILES DE OFICINA.</p> <p>RECURSOS FINANCIEROS</p> <p>POREL ORDEN DE Bs.266.149.217,00</p>	<p>SE RECIBE EL CONTRATO DE OBRA DE LA GERENCIA DE CONSULTORIA JURIDICA.</p> <p>SE INSPECCIONA LOS TRABAJOS DE OBRA EJECUTADA.</p> <p>INFORME TECNICO DE LA EJECUCIÓN DE LA OBRA.</p>	<p>CONSTRUCCIÓN, CONSERVACIÓN DE VIA URBANA MOVIMIENTO DE TIERRA, ARTERIAL VIAL 3</p>	<p>CONSTRUCCIÓN DE LA VIALIDAD (SERVICIOS COMO: ELECTRICIDAD, CLOACAS, ACOEDUCTOS, CANALES DE DRENAJES, RED DE GAS)</p>	<p>PUBLICO GENERAL</p>	<p>LAS COMUNIDADES DEL AREA AYACENTES.</p>

OBJETIVO:

DOTACIÓN DE FERRY PARA TRANSPORTE RURAL ISLA DE TOAS.

PROVEEDOR	ENTRADA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTOS	METAS	USUARIOS	ENTORNO
<p>EXTERNOS</p> <p>GOBIERNO NACIONAL, REGIONAL Y ALCALDIAS.</p> <p>CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS.</p> <p>EMPRESAS CONTRATISTAS.</p> <p>PUBLICO GENERAL.</p> <p>INTERNOS</p> <p>DESARROLLO DEL AREA CENTRAL.</p> <p>DESARROLLO INMOBILIARIO.</p> <p>SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN DE TERCEROS.</p> <p>SEGUIMIENTO OPERATIVO.</p> <p>RECURSOS HUMANO.</p> <p>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.</p> <p>PLANIFICACIÓN CORPORATIVA.</p> <p>UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.</p>	<p>CONTRATOS ASIGNADOS.</p> <p>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.</p>	<p>RRHH</p> <p>1 ING. CIVIL.</p> <p>1 FISCAL DE OBRA.</p> <p>EQUIPO</p> <p>2 COMPUTADORES.</p> <p>MATERIALES Y UTILES DE OFICINA.</p> <p>RECURSOS FINANCIEROS</p> <p>POR EL ORDEN DE Bs.2.153.427.022.00</p>	<p>SE RECIBE EL CONTRATO DE OBRA DE LA GERENCIA DE CONSULTORIA JURIDICA.</p> <p>SE INSPECCIONA LOS TRABAJOS DE OBRA EJECUTADA.</p> <p>INFORME TECNICO DE LA EJECUCIÓN DE LA OBRA.</p>	<p>1 FERRY.</p>	<p>CONSTRUIR CON EL TRANSPORTE ACUATICO DE LA ISLA DE TOAS Y MUNICIPIO CON PUERTO LACUSTRE.</p>	<p>PUBLICO GENERAL</p>	<p>POBLADORES DE LA ISLA ASI COMO TAMBIEN OTROS USUARIOS PARA TURISMO.</p>

OBJETIVO:

CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL EN EL CASCO CENTRAL DE LA CIUDAD DE MARACAIBO.

PROVEEDOR	ENTRADA	INSUMO	PROCESO	PRODUCTOS	METAS	USUARIOS	ENTORNO
<p>EXTERNOS</p> <p>GOBIERNO NACIONAL, REGIONAL Y ALCALDIAS.</p> <p>CONSTRUCTORA S E INMOBILIARIAS .</p> <p>EMPRESAS CONTRATISTAS .</p> <p>PUBLICO GENERAL.</p> <p>INTERNOS</p> <p>DESARROLLO DEL AREA CENTRAL.</p> <p>DESARROLLO INMOBILIARIO.</p> <p>SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN A TERCEROS.</p> <p>SEGUIMIENTO OPERATIVO.</p> <p>RECURSOS HUMANO.</p> <p>ADMINISTRACION Y FINANZAS.</p> <p>PLANIFICACION CORPORATIVA. UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.</p>	<p>CONTRATOS ASIGNADOS.</p> <p>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.</p>	<p>RRHH</p> <p>1 ING. CIVIL.</p> <p>1 FISCAL DE OBRA.</p> <p>EQUIPO</p> <p>2 COMPUTADORES.</p> <p>MATERIALES Y UTILES DE OFICINA.</p> <p>RECURSOS FINANCIEROS</p> <p>POR EL ORDEN DE Bs.2.153.427.022.,00</p>	<p>SE RECIBE EL CONTRATO DE OBRA DE LA GERENCIA DE CONSULTORIA JURIDICA.</p> <p>SE INSPECCIONA LOS TRABAJOS DE OBRA EJECUTADA.</p> <p>INFORME TECNICO DE LA EJECUCION DE LA OBRA.</p>	<p>36 VIVIENDAS FAMILIARES EDE2 PLANTAS Y DE 100 M². Aprox.</p>	<p>REPOBLAMIENTO DEL CASCO CENTRAL DE LA CIUDAD DE MARACAIBO.</p> <p>PARA EL AÑO 2004, LAS METAS DE LA GERENCIA DE INSPECCION SE SITUACION EN LA INSPECCION DE 44 VIVIENDAS FAMILIARES DE 100M²</p>	<p>TODOS PUBLICOS</p>	<p>CASCO CENTRAL</p>

FASE III: EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y EXAMEN DE LAS ÁREA CRÍTICAS.

OBJETIVOS

- Verificar que los objetivos de la gestión correspondan a la Misión, Objetivos y Metas del CRU, S.A.
- Calificar si el uso de los recursos asignados fueron utilizados de forma eficiente y económica.

Criterio del auditor para la evaluación y aceptación del sistema de indicadores de gestión para la Administración de Contrato de Obra por la Gerencia de Inspección.

- Los indicadores mostrados le permite a la alta gerencia la toma de decisiones oportuna y están relacionados con la Misión y Objetivos tanto de la gerencia como del CRU, SA.
- Son de fácil aplicación.
- No representan costos elevados a la empresa.
- Los indicadores miden efectivamente lo deseado.

A continuación se presenta a evaluar la gestión de la Gerencia de Inspección en la Administración de Contrato de Obra en cuanto a: Eficacia, Eficiencia y Economía.

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

Se contactó que la gerencia de Inspección tiene claramente definido sus objetivos y los mismos guardan relación directa con la misión y los objetivos del CRU, S.A., muestra de esto es la puesta en marcha de:

- Construcción, Conservación, ampliación y Mejora de Vía Urbana. Paisajismo Plaza de Toros APUZ. Parque Jardín Udón Perez. Actualmente ejecutada en un 100%
Recursos LAEE-2001, Asignación Presupuestaria Bs. 10.181.341,00
- Construcción, Conservación, ampliación y Mejora de Vía Urbana. Movimiento de Tierra, Arterial Vial 3. Actualmente ejecutado el 100%
Recursos FIDES-2001, Asignación Presupuestaria Bs. 266.149.217,00
- Desarrollo de Ruta Turísticas entre Maracaibo y Municipio con Puertos Lacustre. Ferry Coquivacoa. Actualmente ejecutado el 100%
Asignación Presupuestaria Bs.340.450.664,00
Recursos LAEE-2001
- Desarrollo de los Lotes A, B, H y G: vivienda para pobladores del área central: conjunto residencial “La Tradición”. Actualmente ejecutado el 95%.
Recursos MINFRA-2003 Asignación presupuestaria
Bs.2.153.427.022.000, 00

ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS DE OBRAS, INSPECCIÓN DE OBRAS

- **Construcción, Conservación, ampliación y Mejora de Vía Urbana. Paisajismo Plaza de Toros APUZ. Parque Jardín Udón Perez. Actualmente ejecutada en un 100%**

IDENTIFICACIÓN DE HALLAZGO

- Cambio en el proyecto original.
- Cambio en los lapsos de ejecución establecidos en el contrato.

<p>PROCESO MEDULAR: Administración de Contrato de Obra por la Gerencia de Inspección.</p> <p>HALLAZGO: Cambio en el proyecto original</p> <p>INDICADOR DE: Economía.</p>			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
<p>Cambio en el proyecto original</p> <p>Periodo de Ejecución: Inicio: 15-04-02 Finalización: 15-05-02</p>	<p>Se contrató la construcción del Paisajismo Plaza de Toros APUZ por Bs. 55.759.032,00 en un lapso de 1 mes (15-04-02 al 15-05-02)</p>	<p>Que originó cambio en el Proyecto Original Diseño</p>	<p>Externos:</p> <p>Molestia a los Usuarios de la Vía Plaza de Toros.</p> <p>Internos:</p> <p>Los tramites en el Departamento de Proyecto son muy lentos</p>
<p>CONCLUSIÓN :</p> <p>El cambio del diseño del proyecto original, generó disminución de los alcances para poder ejecutar obras adicionales no consideradas, pero necesarias para la culminación de la Obra.</p> <p>RECOMENDACIÓN:</p> <p>Levantar los proyectos en sitio a fin de cubrir el alcance necesario y reales de la obra, con el fin de evitar modificaciones al diseño del proyecto, evitando de esta forma generar obras adicionales con sacrificio de disminución de alcances.</p>			

EVALUACIÓN DE LA ECÓNOMIA

CRITERIO DE JERARQUIZACION: Economía en la construcción de obras. Que la obra se construyan al menor costo.

CODIGO DEL INDICADOR: E.C.O.

FORMULA: $E.C.O = \frac{\text{Total de Bs. Invertido en Obra}}{\text{Total de Bs. Presupuestado}}$

CATEGORIA DE LA VARIABLE: Económica.

TENDENCIA: ≤ 1

RANGO DE DESEMPEÑO: $> 1 =$ ANTIECONOMÍCO
 $\leq 1 =$ ECONOMÍCO

ANALISIS DE LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA LA: Construcción, conservación, ampliación y mejora de vía urbana. Paisajismo Plaza de Toros APUZ Parque Jardín Udón Perez.

APLICACIÓN $ECO = \frac{55.748.164}{55.759.032} = 0,99\%$

CONCLUSIÓN:

Se ejecuto EL Parque Jardín Udón Perez con un 1% menos del monto contratado, aún cuando se disminuyeron los alcances y se originaron obras extras, se logró un ahorro de Bs. 10.866,43.

RECOMENDACIÓN:

- ✓ La Inspección debe vigilar por el cumplimiento de los lapsos establecidos en el contrato.

PROCESO MEDULAR: Administración de Contrato de Obra por la Gerencia de Inspección.

HALLAZGO Cambio en los lapsos de ejecución establecidos en el contrato.

INDICADOR DE: Eficiencia.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
<p>Cambio en los lapsos de ejecución establecidos en el contrato. Período de Ejecución: Inicio:08-05-2002 Finalización:25-08-02</p>	<p>Se contrató la construcción del Paisajismo Plaza de Toros APUZ por lapso de 75 días</p>	<p>Cambio en los lapsos de ejecución de 75 días a 105 días, por cambios en el proyecto original.</p>	<p>Externos: Molestia a los Usuarios de la comunidades adyacentes. Internos: Se contrato la inspección para un periodo de 75 días lo cual origino un gasto adicional de inspección de 30 días.</p>

CONCLUSIÓN :

Se ejecuto la obra en 105 días, lo cual originó un gasto adicional de inspección de 30 días

RECOMENDACIÓN:

Cumplir con los lapso de ejecución establecido en el contrato a fin de se oportuno.

EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA

CRITERIO DE JERARQUIZACION: Eficiencia en el uso del tiempo. Que las Obra se construyan oportunamente.

CODIGO DEL INDICADOR: E.U.T.

FORMULA: $E.U.T = \frac{\text{Total de días adicionales requeridos para concluir las Obra}}{\text{Total de días Programado para la ejecución de la Obra}}$

CATEGORIA DE LA VARIABLE: Cronológica

TENDENCIA:

= 0

RANGO DE DESEMPEÑO: > 0 = INEFICIENTE

≤ 0 = EFICIENTE

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se programo la obra para un lapso de 75 días y se ejecuto en 105 días, generando un retraso de 30 días adicionales.

VARIABLE	CANTIDAD	TIEMPO PROGRAMADO	TIEMPO UTILIZADO	TIEMPO ADICIONAL
Obra Programadas	1 Plaza	75 Días		
Obra Ejecutadas	1 Plaza	105	105	30

Fuente: Reporte de Metas Alcanzadas 2004

APLICACIÓN: E.U.T.= $\frac{30 \text{ días adicionales}}{75 \text{ de días Programado}} = 0,40$

E.U.T.= $\frac{105 \text{ días utilizados}}{75 \text{ de días Programados}} = 1,40$ (Ineficiente)

CONCLUSIÓN:

Se ejecutó la Plaza Jardín Udón Perez de un total de 105 utilizados, lo que representa un retraso en la ejecución de la plaza de 30 días, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rango de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.

RECOMENDACIÓN:

La Inspección debe vigilar por el cumplimiento de los lapsos establecidos en el contrato.



- **Construcción, Conservación, ampliación y Mejora de Vía Urbana.**
Movimiento de Tierra, Arterial Vial 3. Actualmente ejecutado el 100%

IDENTIFICACIÓN DE HALLAZGO

- ✓ Cambio en el proyecto original.
- ✓ Cambio en los lapsos de ejecución establecidos en el contrato.

<p>PROCESO MEDULAR: Administración de Contrato de Obra por la Gerencia de Inspección.</p> <p>HALLAZGO: Cambio en el proyecto original</p> <p>INDICADOR DE: Economía.</p>			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
<p>Preparación del sitio Movimiento de Tierra Etapa I. Arterial Vial No. 3 por Bs.380.025.116,35. Período de Ejecución: Inicio:08-05- 04 2002 Finalización:23- 07-2002</p>	<p>Se contrato la Preparación del sitio Movimiento de Tierra Etapa I. Arterial Vial No. 3 por Bs. 380.025.116,35.</p>	<p>Cambio en el Proyecto Original Diseño</p>	<p>Externos: Molestia a la comunidad del sector.</p> <p>Internos: Los trámites en el Departamento de Proyecto son muy lentos.</p>
<p>CONCLUSIÓN :</p> <p>El cambio del diseño del proyecto original, generó disminución de los alcances para poder ejecutar obras adicionales no consideradas, pero necesarias para la culminación de la Obra.</p> <p>RECOMENDACIÓN:</p> <p>Levantar los proyectos en sitio a fin de cubrir el alcance necesario y reales de la obra, con el fin de prevenir modificaciones al diseño del proyecto, para no generar obras adicionales con sacrificio de disminución de alcances.</p>			

EVALUACIÓN DE LA ECÓNOMIA

CRITERIO DE JERARQUIZACION: Economía en la construcción de obras. Que la obra se construyan al menor costo.

CODIGO DEL INDICADOR: E.C.O.

FORMULA: $E.C.O = \frac{\text{Total de Bs. Invertido en Obra}}{\text{Total de Bs. Presupuestado.}}$

CATEGORIA DE LA VARIABLE: Económica.

TENDENCIA: ≤ 1

RANGO DE DESEMPEÑO: $> 1 =$ ANTIECONOMÍCO
 $\leq 1 =$ ECONOMÍCO

ANALISIS DE LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA LA: Preparación del Sitio
Movimiento de Tierra Etapa I, Arterial Vial No.3

APLICACIÓN $ECO = \frac{375.110.998,46}{380.025.116,35} = 0,99\%$

CONCLUSIÓN:

Se ejecutó Preparación del Sitio Movimiento de Tierra Etapa I, Arterial Vial No.3 con un ahorro de 1,29% menos del monto contratado, aún cuando se disminuyeron los alcances y se originaron obras extras, se logró un ahorro de Bs. 4.914.117,89

RECOMENDACIÓN:

- ✓ Diseñar los proyectos lo más cercano posible a la realidad, a fin de no ocasionar cambios en el diseño contratado.

PROCESO MEDULAR: Administración de Contrato de Obra por la Gerencia de Inspección.

HALLAZGO Cambio en los lapsos de ejecución establecidos en el contrato.

INDICADOR DE: Eficiencia.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTOS
Se contrato la Preparación del Sitio Movimiento de Tierra Etapa I, Arterial Vial No.3 en un Período de Ejecución: Inicio: 08-05-2002 Finalización: 23-07-2002	Se contrato la Preparación del Sitio Movimiento de Tierra Etapa I, Arterial Vial No.3 en un periodo de 75 días y se ejecuto en un lapso de 107	Cambio en los lapsos de ejecución de 75 días a 107 días..	Externos: Molestia a los Usuarios de la comunidades adyacentes. Internos: Se contrato la inspección para un periodo de 75 días lo cual origino un gasto adicional de inspección de 32 días.

CONCLUSIÓN :

Se ejecutó la obra en 107 días, lo cual originó un gasto adicional de inspección de 32 días

RECOMENDACIÓN:

Cumplir con los lapso de ejecución establecido en el contrato a fin de se oportuno.

EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA

CRITERIO DE JERARQUIZACION: Eficiencia en el uso del tiempo. Que las Obra se construyan oportunamente.

CODIGO DEL INDICADOR: E.U.T.

FORMULA: $E.U.T = \frac{\text{Total de días adicionales requeridos para concluir las Obra}}{\text{Total de días Programado para la ejecución de la Obra}}$

CATEGORIA DE LA VARIABLE: Cronológica

TENDENCIA: = 0

RANGO DE DESEMPEÑO: > 0 = INEFICIENTE

≤ 0 = EFICIENTE

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se programo la obra para un lapso de 75 días y se ejecuto en 107 días, generando un retraso de 32 días adicionales.

VARIABLE	CANTIDAD	TIEMPO PROGRAMADO	TIEMPO UTILIZADO	TIEMPO ADICIONAL
Obra Programadas	1 Plaza	75 Días		
Obra Ejecutadas	1 Plaza	107	107	32

Fuente: Reporte de Metas Alcanzadas 2004

APLICACIÓN: E.U.T.= $\frac{32 \text{ días adicionales}}{75 \text{ de días Programado}} = 0,43$

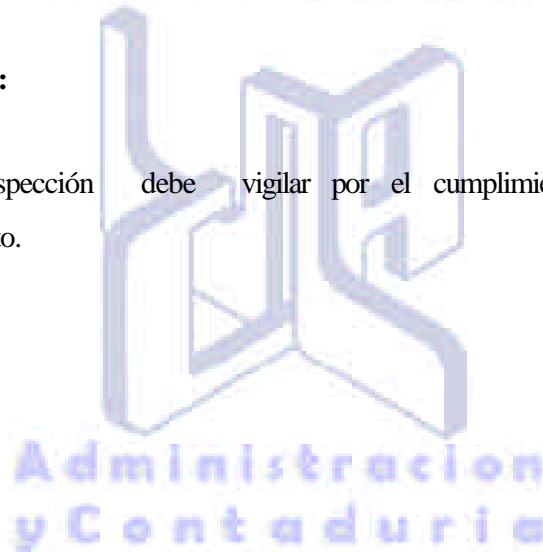
E.U.T.= $\frac{107 \text{ días utilizados}}{75 \text{ de días Programados}} = 1,43$ (Ineficiente)

CONCLUSIÓN:

Se ejecuto la Construcción, Conservación, ampliación y Mejora de Vía Urbana. Movimiento de Tierra, Arterial Vial 3 con un total de 107 utilizados, lo que representa un retraso en la ejecución en la obra de 32 días, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rango de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.

RECOMENDACIÓN:

La Gerencia de Inspección debe vigilar por el cumplimiento de los lapsos establecidos en el contrato.



- **Desarrollo de Ruta Turísticas entre Maracaibo y Municipio con Puertos Lacustre. Ferry Coquivacoa. Actualmente ejecutado el 100%**

IDENTIFICACIÓN DE HALLAZGO

- Cambio en el proyecto original.
- Cambio en los lapsos de ejecución establecidos en el contrato.

<p>PROCESO MEDULAR: Administración de Contrato de Obra por la Gerencia de Inspección.</p> <p>HALLAZGO: Cambio en el proyecto original</p> <p>INDICADOR DE: Economía.</p>			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
<p>Período de Ejecución: Inicio: 28-06-02 Finalización: 28-02-2003 (8 meses)</p>	<p>Se contrato la Dotación de 1 Ferry para el transporte Rural Acuático en la Isla de Toas, por un monto de 2.526.970.341,00</p>	<p>Cambio en el Proyecto Original Diseño</p>	<p>Externos: Se pierde credibilidad del Proyecto de parte de la comunidad. Internos: Los trámites en el Departamento de Proyecto son muy lentos. Tramites administrativos lentos.</p>
<p>CONCLUSIÓN:</p> <p>El cambio del diseño del proyecto original, generó disminución de los alcances para poder ejecutar obras adicionales no consideradas, pero necesarias para la culminación de la misma.</p> <p>RECOMENDACIÓN:</p> <p>Levantar los proyectos en sitio a fin de cubrir los alcances necesarios y reales de la obra, con el fin de que no se produzcan modificaciones al diseño del proyecto, evitando de esta forma generar obras adicionales con sacrificio de disminución de alcances.</p>			

EVALUACIÓN DE LA ECÓNOMIA

CRITERIO DE JERARQUIZACION: Economía en la construcción de la Obra.
Que el Ferry se construyan al menor costo.

CODIGO DEL INDICADOR: E.C.O.

FORMULA: $E.C.O = \frac{\text{Total de Bs. Invertido en Obra}}{\text{Total de Bs. Presupuestado}}$

CATEGORIA DE LA VARIABLE: Económica.

TENDENCIA: ≤ 1

RANGO DE DESEMPEÑO: $> 1 =$ ANTIECONOMÍCO
 $\leq 1 =$ ECONOMÍCO

ANALISIS DE LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA LA:

La dotación de la Unidad para el fortalecimiento del transporte rural acuático en la Isla de Toas del Municipio Almirante Padilla del Estado Zulia. Ferry Coquivacoa.

APLICACIÓN $ECO = \frac{3.034.072.474,00}{2.526.970.341,00} = 1,20\%$ Antieconómico.

CONCLUSIÓN:

Se ejecutó el Ferry con un 20% adicional del monto contratado, ocasionando por cambio en el diseño del proyecto que origino obras extras, originando un excedente de Bs. 507.102.133,00, por lo que es antieconómico.

PROCESO MEDULAR: Administración de Contrato de Obra por la Gerencia de Inspección.

HALLAZGO Cambio en los lapsos de ejecución establecidos en el contrato.

INDICADOR DE: Eficiencia.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTOS
Período de Ejecución: Inicio: 28-06-02 Finalización: 28-02-2003 (8 meses)	Se Ejecutó la Dotación de 1 Ferry para el transporte Rural Acuático en la Isla de Toas, en un periodo de 22 meses	Cambio en los lapsos de ejecución.	Externos: Se pierde credibilidad del Proyecto de parte de la comunidad. Internos: Los trámites en el Departamento de Proyecto son muy lentos. Tramites administrativos lentos.

CONCLUSIÓN :

Se ejecutó la obra en 22 meses, lo cual origino un gasto adicional de inspección de 14 meses.

RECOMENDACIÓN:

Cumplir con los lapso de ejecución establecido en el contrato a fin de se oportuno.

EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA

CRITERIO DE JERARQUIZACION: Eficiencia en el uso del tiempo. Que las Obra se construyan oportunamente.

CODIGO DEL INDICADOR: E.U.T.

FORMULA: $E.U.T = \frac{\text{Total de días adicionales requeridos para concluir las Obra}}{\text{Total de días Programado para la ejecución de la Obra}}$

CATEGORIA DE LA VARIABLE: Cronológica

TENDENCIA: = 0

RANGO DE DESEMPEÑO: > 0 = INEFICIENTE
≤ 0 = EFICIENTE

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se programo la obra para un lapso de 8 meses y se ejecuto en 22meses, generando un retraso de 14 meses adicionales.

VARIABLE	CANTIDAD	TIEMPO PROGRAMADO	TIEMPO UTILIZADO	TIEMPO ADICIONAL
Obra Programadas	1 Ferry	8 Meses		
Obra Ejecutadas	1 ferry	22 meses	22	14

Fuente: Reporte de Metas Alcanzadas 2004

APLICACIÓN: E.U.T.= $\frac{14 \text{ meses adicionales}}{8 \text{ de meses Programado}} = 1,75$

E.U.T.= $\frac{22 \text{ meses utilizados}}{8 \text{ meses Programados}} = 2,75$ (Ineficiente)

CONCLUSIÓN:

Se ejecuto el Ferry de un total de 22 meses, lo que representa un retraso en la ejecución de la plaza de 14 meses, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rango de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.

RECOMENDACIÓN:

La Gerencia de Inspección debe vigilar por el cumplimiento de los lapsos establecidos en el contrato.



- **Desarrollo de los Lotes A, B, H y G: vivienda para pobladores del área central: conjunto residencial “La Tradición”.Actualmente ejecutado el 95%.**

IDENTIFICACIÓN DE HALLAZGO

- Se varían los alcances de la obra y se incrementan los presupuestos.
- No se cumplen con los cronogramas de tiempo de ejecución establecidos en el contrato.

<p>PROCESO MEDULAR: Administración de Contrato de Obra por la Gerencia de Inspección.</p> <p>HALLAZGO: Se varían los alcances de la obra y se incrementan los presupuestos.</p> <p>INDICADOR DE: Economía.</p>			
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
<p>Período de Ejecución: Inicio: 07-04-03 Finalización: 07-12-03</p>	<p>Se proyectaron 44 viviendas para el año 2003 en el plan operativo anual. Con una asignación de recursos de Bs. 2.153.427.022,00</p>	<p>Cambio de Diseño</p>	<p>Externos: Molestia a los beneficiarios. Se dejaron de atender 8 familias.</p> <p>Internos: Aumento de costos operativos. Aumento de costos directos</p>
<p>CONCLUSIÓN :</p> <p>El costo de la Vivienda se incrementaron a Bs. 10.875.893,00, es decir pasando el costo por vivienda de Bs. 48.941.524,00 a Bs. 59.817.417,00, lo que podemos decir que la gestión fue antieconómica, según los parámetros diseñado por la gerencia de Inspección.</p> <p>RECOMENDACIÓN:</p> <p>Se debe velar por el cumplimiento de los lapsos establecido en los contratos de Obras, con la finalidad de prevenir cualquier incremento que conlleve a la disminución de alcance de obra.</p>			

EVALUACIÓN DE LA ECÓNOMIA

CRITERIO DE JERARQUIZACION: Economía en la construcción de las viviendas. Que las viviendas se construyan al menor costo.

CODIGO DEL INDICADOR: E.C.V.

FORMULA: E.C.V = $\frac{\text{Total de Bs. Utilizado para la construcción de 1 Vivienda}}{\text{Total de Bs. Programado para la construcción de 1 vivienda}}$

CATEGORIA DE LA VARIABLE: Económica.

TENDENCIA: ≤ 1

RANGO DE DESEMPEÑO: $> 1 =$ ANTIECONOMÍCO
 $\leq 1 =$ ECONOMÍCO

ANALISIS DE LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA LAS 44 VIVIENDAS

44 VIVIENDAS tienen recursos financieros de Bs.2.153.427.028,00

Se construyeron

36 VIVIENDAS con los recursos financieros de Bs.....2.153.427.028, 00
2.153.427.028, 00 / 44 viviendas = 48.941.524,00 Bs. Por vivienda
2.153.427.028,00/36 viviendas = 59.817.417,00 Bs. Por vivienda
incremento..... 10.875.893,00 Bs. Por vivienda

APLICACIÓN ECV = $\frac{59.817.417,00}{48.941.524,00} = 1,22$

CONCLUSIÓN:

El costo de la Vivienda se incrementaron a Bs. 10.875.893,00 pasando el costo por vivienda de Bs. 48.941.524,00 a Bs. 59.817.417,00, podemos decir que la gestión fue antieconómica, según los parámetros diseñado por los Auditores.

RECOMENDACIÓN:

Se debe velar por el cumplimiento de los lapsos establecido en los contratos de Obras, con la finalidad de prevenir cualquier incremento que conlleve a la disminución de alcance de obra.



PROCESO MEDULAR: Administración de Contrato de Obra por la Gerencia de Inspección.

HALLAZGO: No se cumplen con los cronogramas de tiempo de ejecución establecidos en el contrato.

INDICADOR DE: Eficiencia.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTOS
Se modifica los lapsos de ejecución del contrato de obras a un período de 15 meses, prorrogando la terminación para el 19-07-04	Se disminuyeron los alcances a 36 viviendas, pasando de un lapso de 8 meses a 15 meses.	Cambio en el diseño del proyecto de la obra. No existe una adecuada planificación y seguimiento a los cronogramas de trabajo, establecidos en el contrato. Numero elevado de obras asignados por inspector	Externos: Retardo en la entrega de las viviendas. Reconsideración de precios. Internos: Desmotivación del personal de Inspección. Los procesos son muy lentos.

CONCLUSIÓN :

Se ejecutaron 36 viviendas de un total de 44 programadas para el año 2003, lo que representa un retraso en la ejecución de las viviendas de 253 días, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rango de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.

RECOMENDACIÓN:

- 1.- El CRU, S.A. Debe proveer el recurso humano necesario por obra.
- 2.- Diseñar oportunamente los proyectos de obras.

EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA

CRITERIO DE JERARQUIZACION: Eficiencia en el uso del tiempo. Que las viviendas se construyan oportunamente.

CODIGO DEL INDICADOR: E.U.T.

FORMULA: $E.U.T = \frac{\text{Total de días adicionales requeridos para concluir las viviendas}}{\text{Total de días Programado para la ejecución de las viviendas}}$

CATEGORIA DE LA VARIABLE: Cronológica

TENDENCIA: = 0

RANGO DE DESEMPEÑO: > 0 = INEFICIENTE
≤ 0 = EFICIENTE

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Si 44 viviendas programadas en 8 meses (240 días)

36 viviendas ejecutadas en 15 meses (450 días)

VARIABLE	CANTIDAD	TIEMPO PROGRAMADO	TIEMPO UTILIZADO	TIEMPO ADICIONAL
Viviendas Programadas	44	240días		
Viviendas Ejecutadas	36	197	450	253

Fuente: Reporte de Metas Alcanzadas 2004

APLICACIÓN: E.U.T.= $\frac{253 \text{ días adicionales}}{197 \text{ de días Programado}} = 1,28$

E.U.T.= $\frac{450 \text{ días utilizados}}{197 \text{ de días Programados}} = 2,28$ (Ineficiente)

Si 44 viviendas programadas en 240 días

36 viviendas en cuantos días se ejecutan $X = ?$

$X = 197$ días.

CONCLUSIÓN:

Se ejecutaron 36 viviendas de un total de 44 programadas para el año 2003, lo que representa un retraso en la ejecución de las viviendas de 253 días, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rango de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.

RECOMENDACIÓN:

- 1.- El CRU SA. Debe proveer el recurso humano necesario por obra.
- 2.- Diseñar oportunamente los proyectos de obras.

Administración
y Contaduría

FASE IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

HALLAZGO DE LA AUDITORIA

Administración de contratos de obras, Inspección de obras:

- Se varían los alcances de la obra y se incrementan los presupuestos.

- No se cumplen con los cronogramas de tiempo de ejecución establecidos en el contrato.

CONCLUSIONES

- ✓ Se ejecutó la Plaza Jardín Udón Perez de un total de 105 utilizados, lo que representa un retraso en la ejecución de la plaza de 30 días, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rango de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.

- ✓ Se ejecutó EL Parque Jardín Udón Perez con un 1% menos del monto contratado, aún cuando se disminuyeron los alcances y se originaron obras extras, se logró un ahorro de Bs. 10.866,43.

- ✓ Se ejecutó Preparación del Sitio Movimiento de Tierra Etapa I, Arterial Vial No.3 con un ahorro de 1,29% menos del monto contratado, aún cuando se disminuyeron los alcances y se originaron obras extras, se logró un ahorro de Bs. 4.914.117,89

- ✓ Se ejecutó la Construcción, Conservación, ampliación y Mejora de Vía Urbana. Movimiento de Tierra, Arterial Vial 3 con un total de 105 utilizados, lo que representa un retraso en la ejecución en la obra de 30 días, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rango de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.

- ✓ Se ejecutó el Ferry con un 20% adicional del monto contratado, originado por cambio en el diseño del proyecto que origino obras extras, originando un excedente de Bs. 507.102.133,00, por lo que es antieconómico.

- ✓ Se ejecutó el Ferry de un total de 22 meses, lo que representa un retraso en la ejecución de la plaza de 14 meses, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rango de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.

- ✓ Se ejecutó Preparación del Sitio Movimiento de Tierra Etapa I, Arterial Vial No.3 con un ahorro de 1,29% menos del monto contratado, aún cuando se disminuyeron los alcances y se originaron obras extras, se logró un ahorro de Bs. 4.914.117,89

- ✓ Se ejecutó la Construcción, Conservación, ampliación y Mejora de Vía Urbana. Movimiento de Tierra, Arterial Vial 3 con un total de 105 utilizados, lo que representa un retraso en la ejecución en la obra de 30 días, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rango de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.

- ✓ Se ejecutaron 36 viviendas de un total de 44 programadas para el año 2003, lo que representa un retraso en la ejecución de las viviendas de 253 días, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rango de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.

- ✓ El costo de la Vivienda se incrementaron a Bs. 10.875.893,00 pasando el costo por vivienda de Bs. 48.941.524,00 a Bs. 59.817.417,00, podemos decir que la gestión fue antieconómica, según los parámetros diseñado por la gerencia de Inspección.

RECOMENDACIÓN:

- ✓ Diseñar oportunamente los proyectos de obras.

- ✓ Se debe velar por el cumplimiento de los lapsos establecido en los contratos de Obras, con la finalidad de prevenir cualquier incremento que conlleve a la disminución de alcance de obra.

La aplicación de estas recomendaciones traerá consigo un mejoramiento continuo de la eficacia, eficiencia y economía de la Gestión Institucional a corto, mediano y largo plazo.

OPINIÓN DEL AUDITADO

Una vez discutido el informe preliminar con la Gerencia de Inspección, estuvieron de acuerdo con los hallazgos, observaciones, recomendaciones y conclusiones expuestos en éste.

- Comunicaron que en el presente ejercicio fiscal, ya se han puesto en marcha los correctivos referentes para cumplir con los cronogramas de trabajo establecidos en los contratos.
- Se comprometieron a diseñar los proyectos en su oportunidad, con la finalidad de alcanzar un mayor grado de eficacia en la ejecución de los programas y proyectos.
- La Gerencia de Recursos Humanos, se comprometió a proporcionar personal de Inspección a la Gerencia de Inspección a fin de que puedan cumplir con las metas trazadas en relación a la administración de contratos de obras y servicios.
- La Unidad de Auditoría Interna del Centro Rafael Urdaneta, se comprometió en efectuar durante el segundo semestre del año 2005, una auditoría de seguimiento a la gestión de Administración de Contratos de Obras y Servicios.



B i b l i o t e c a

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

**Administracion
y Contaduria**

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez analizados los datos recogidos en la encuesta y la aplicación de la Auditoría de Gestión en la Gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta, SA, se realizaron las siguientes observaciones:

1. La institución cuenta con misión y visión, que es conocida por todos los integrantes de la misma.
2. Los objetivos, planes y programas de la organización están orientados según la naturaleza de la misión y visión de la Institución.
3. Los funcionarios que ejecutan los contratos de obras lo hacen conforme a lo establecido en los manuales de normas y procedimientos como también se ejecutan de acuerdo al cronograma de trabajo y los mismos cumplen con los procedimientos establecidos en las condiciones generales de contratación de obras y servicios.
4. Se ejecuto la Plaza Jardín Udón Perez de un total de 105 utilizados, lo que representa un retraso en la ejecución de la plaza de 30 días, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rasgo de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección. De acuerdo al rango de desempeño fue ineficiente.
5. Se ejecuto EL Parque Jardín Udón Perez con un 1% menos del monto contratado, aún cuando se disminuyeron los alcances y se originaron obras extras, se logro un ahorro de Bs. 10.866,43. La gestión del uso de los recursos fue económico de acuerdo al rango de desempeño.

6. Se ejecuto Preparación del Sitio Movimiento de Tierra Etapa I, Arterial Vial No.3 con un ahorro de 1,29% menos del monto contratado, aún cuando se disminuyeron los alcances y se originaron obras extras, se logro un ahorro de Bs. 4.914.117,89. La gestión del uso de los recursos fue económico de acuerdo al rango de desempeño.
7. Se ejecuto la Construcción, Conservación, ampliación y Mejora de Vía Urbana. Movimiento de Tierra, Arterial Vial 3 con un total de 105 utilizados, lo que representa un retraso en la ejecución en la obra de 30 días, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rasgo de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.
8. Se ejecuto el Ferry con un 20% adicional del monto contratado, originado por cambio en el diseño del proyecto que origino obras extras, originando un excedente de Bs. 507.102.133,00, por lo que es antieconómico.
9. Se ejecuto el Ferry de un total de 22 meses, lo que representa un retraso en la ejecución de la plaza de 14 meses, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rasgo de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.
10. Se ejecuto Preparación del Sitio Movimiento de Tierra Etapa I, Arterial Vial No.3 con un ahorro de 1,29% menos del monto contratado, aún cuando se disminuyeron los alcances y se originaron obras extras, se logro un ahorro de Bs. 4.914.117,89
11. Se ejecuto la Construcción, Conservación, ampliación y Mejora de Vía Urbana. Movimiento de Tierra, Arterial Vial 3 con un total de 105 utilizados, lo que representa un retraso en la ejecución en la obra de 30 días, por

consiguiente la gestión es ineficiente, según el rasgo de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.

12. Se ejecutaron 36 viviendas de un total de 44 programadas para el año 2003, lo que representa un retraso en la ejecución de las viviendas de 253 días, por consiguiente la gestión es ineficiente, según el rasgo de desempeño presentado en el indicador diseñado por la Gerencia de Inspección.
13. El costo de la Vivienda se incrementaron a Bs. 10.875.893, oo pasando el costo por vivienda de Bs. 48.941.524, oo a Bs. 59.817.417, oo, podemos decir que la gestión fue antieconómica, según los parámetros diseñado por la gerencia de Inspección.

RECOMENDACIONES

1. Levantar los diseño de los proyectos en sitio a fin de que sea elaborado lo más reales posible, con la finalidad de evitar modificaciones que generan disminución de alcance y sacrificio a la obra.
2. Diseñar oportunamente los proyectos de obras
3. El Departamento de Proyecto dar repuesta oportuna a las modificaciones de proyecto a fin de no generar cambio en los lapsos de ejecución.
4. Los Ingenieros Inspectores de Obras, debe velar por el cumplimiento de los lapsos establecido en los contratos de Obras, con la finalidad de prevenir cualquier incremento que conlleve a la disminución de alcance de obra y generar costos adicionales.

5. Incentivar al personal el uso de los Indicadores de Gestión por su importancia para un efectivo control sobre todos los procesos que incide en la prestación de un servicio de calidad.



BIBLIOGRAFIA

REFERENCIA DE FUENTES IMPRESA

- **ATILIO Segnini** (2003) Gerencia de Administración de Contratos I.
- **BELTRAN JARAMILLO, Jesus M.** (2004) Indicadores de Gestión.
- **CARLOS MÉNDEZ** (1997), Metodología de la Investigación.
- **CONDICIONES GENERALES DE CONTRATACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS.** G.O. No. 5.096 del 16-09-1993
- **CONSTITUCION DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.** G.O No. 36.860 del 30-12-1999
- **CUADERNO DE AUDITORÍA.** (1999). Contraloría General de la Republica de Venezuela. Metodología para la Auditoria de Gestión.
- **CHAVEZ, Nilda** (2001). Introducción a la Investigación Educativa.
- **DECRETO EJECUTIVO NACIONAL .** No. 1.417 del 31-07-1996
- **DURABIO Moros M. José.** (1999). Contratación de obras con el Estado.
- **HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, BAPTISTA** (2000). Metodología de la Investigación.
- **LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.** G.O. No. 37.305 del 17-10-2001.
- **LEY DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA Y SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCA.** G.O. No. 37.347 del 17-12-2001.
- **LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO.** G.O. No. 37.606 del 09-01-2003.
- **LOPEZ** Gadea. (1992). Indicadores de Gestión.
- **PACHECO JUAN C., CASTAÑEDA CARLOS, CAICEDO HERNÁN.** (2002). Indicadores Integrales de Gestión.
- **PEREZ, Marisol.** (2004). El sistema de Control de Gestión. Conceptos Básicos para su diseño.
- **NOKAGAMA Masayuki;** Estudio de algunos aspectos de Contraloría que contribuem para la Eficiencia Gerencial. Sao Paulo, 1987.Tese de Doutarado

Facultad de Economía, Administración y Contabilidad da Universidade Sao Paulo.

- **RODRIGUEZ, Rafael** (2000). Indicadores de gestión. Metodología para la Generación e interpretación.

PONENCIA:

- **CASTELLANO Alba.** (2002). Curso de Control de Gestión. Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoria de Estado (COFAE). Caracas.
- **VALENZUELA Luz** (2003). Curso de Control Interno. Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoria de Estado (COFAE). Caracas.

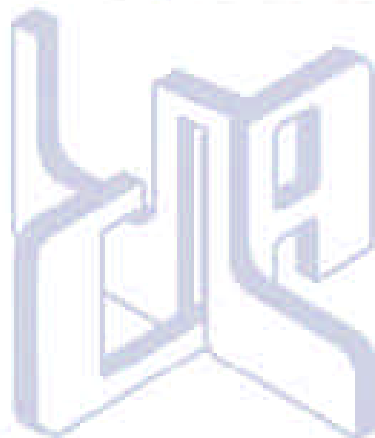
TESIS DE GRADO

- **CONTRERAS Mirny** (2002). Evaluación de la eficiencia, eficacia y economía del departamento de ventas y cobranza de la empresa CARFLEX, C.A. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA). Barquisimeto.
- **GUEVARA Iván,** (2001) Auditoría de Gestión: Utilización de Indicadores para el control de gestión en el sector público. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA). Barquisimeto.
- **MENDEZ Haydi** (2002). Diseño de una diccionario de Indicadores de Gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las oficinas comerciales adscritas a la Gerencia de Comercialización de la empresa CADELA. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA). Barquisimeto.
- **PEREIRA Maria Elvira** (2002). El control de Gestión en la administración Pública. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA). Barquisimeto.

REFERENCIA ELECTRONICA

- **AUDITORIA DE EMPRESA PUBLICAS.** Edición Interet: (http://www.cpcerionegro.org.ar/ot.auditoria_empresa_publicas.php) 02-02-2005, 08:30 A.M).

B i b l i o t e c a



Administración
y Contaduría

ANEXOS 1

ENCUESTA

Ítems	Indicador: Nivel de Identificación con la misión, metas, objetivos y Planes.	SI	NO
1	¿Existe misión y visión en la Institución?		
2	¿Conoce usted la misión de la Institución?		
3	¿Conoce usted la visión de la Institución?		
4	¿Es del conocimiento general de los miembros de la organización los principios consagrados en la Misión y la Visión?		
5	¿Conoce usted, quienes son los responsables de llevar a cabo el control de gestión en su organización?		
6	¿El Plan Operativo anual está orientado según la naturaleza de la Misión y Visión de la organización?		
7	¿Los objetivos de la organización, planes y programas, son elaborados tomando en cuenta la misión y visión del CRUSA?		
8	¿Los proyectos contenidos en el plan concuerdan con la Misión?		
	Indicador: Entrada, Proceso, Salida de la Administración de los Contratos de Obras.		
9	¿Se efectúan evaluaciones periódicas a los procesos para verificar que los funcionarios que ejecuten la Administración de Contratos de Obras lo hagan conforme a lo establecido en los manuales respectivos y se realizan las correcciones a que haya lugar?		
10	¿Cuenta con personal especializado a las tareas de Administración de contratos?		
11	¿El personal encargado de la inspección verifica directamente el cumplimiento de los requerimientos y especificaciones establecidas en los Contratos?		
12	¿Se comunican en forma oportuna las variaciones en la ejecución física a fin de que se realicen los ajustes correspondientes en los contratos y en las programaciones?		
13	¿Se detecta y corrige con suficiente antelación las desviaciones que ocurren en la ejecución del proceso de administración de Contrato de Obras?		
14	¿En qué proporción los ingenieros inspectores cumplen con los procedimientos establecidos en las Condiciones Generales de Contratación de Obras con el Estado?		
15	¿Se realizan periódicamente revisiones al sistema de pagos de Valuaciones por Contrato de Obras y Servicios?		
16	¿Se verifica la ejecución física financiera de los Contratos de Obras y Servicios?		

17	Se ejecutan las obras de acuerdo al Cronograma de Trabajo?		
18	¿Existe un control sobre el Cronograma de Tiempo en la ejecución de la Obra?		
19	¿Se genera reporte de avances de Obras de acuerdo a las inspecciones realizadas en obras?		
	Variable: Indicador de Gestión		
20	¿La gestión de la Organización es medida por medio de indicadores tanto cualitativo como cuantitativo?		
21	¿Utiliza los indicadores de gestión para evaluar el desempeño de la organización en todos los niveles gerenciales?		
22	¿Utiliza los indicadores de gestión como herramientas para detectar desviaciones que permitan aplicar oportunos correctivos?		
23	¿Los indicadores miden aspectos como la eficiencia, eficacia, economía e impacto de la gestión?		
24	¿Existen indicadores que permitan verificar de manera continua el cumplimiento de las metas de gestión?		



ANEXO 2
ASPECTOS PRELIMINARES

**UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA
CENTRO RAFAEL URDANETA, S.A.**

Maracaibo, 15 de Enero de 2005

Ciudadano:
Arq. Anaydeé Morales
Presidente, CRU, S.A.
Su Despacho.-

Atentamente le comunico a usted, que de conformidad al Artículo N°43 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y Sistema Nacional de Control Fiscal, se efectuaran labores de auditoria en la Gerencia de Inspección del Centro Rafael Urdaneta.

Objetivo:

Verificar que las Obras y servicios se ejecuten de acuerdo a lo estipulado en los contratos de obras y servicios y evalúan el Control Interno duración; del 01-02-2005 al 30-04-2005

Solicitando a usted su valiosa colaboración, respecto a girar instrucciones a los funcionarios y empleados de la Gerencia, para que proporcionen información que sea requerida.

Equipo de Auditoria Asignada:

Dos profesionales con experiencia en Auditoria de Gestión.

Lic. Judith Belloso M.
Ing. Maria Aizpurua

No obstante, podrían incorporarse otros auditores de acuerdo a las necesidades del examen.

ANEXO 3

Maracaibo, 15 de Enero de 2005

Ciudadana

Arq. Anaydeé Morales

PRESIDENTE DEL CENTRO RAFAEL URDANETA, S.A.

Su Despacho.-

Anexo la estoy enviando la estrategia de Auditoria o Plan de Trabajo, el cual contempla el comprendido de las actividades que realizaremos en la Gerencia de Inspección, en función de cumplir con el objetivo de nuestras Auditoria.

Con ello definimos el marco de nuestra actuación el cual esperamos llevar a cabo a feliz termino.

Atentamente;

Lic. Judith Belloso M.
Director de Auditoria

c.c. Archivo



ANEXO 4
PROGRAMA DE AUDITORIA

Empresa: Centro Rafael Urdaneta, S.A.

Fecha: 01-02-2005

Unidad Organizativa: Gerencia de Inspección

Asunto: Auditoria de Gestión de los contrato de Obras y Servicios.

Procedimiento	Ref.	Trabajo Realizado		Por
		Tiempo Estimado	Red	
<p>Objetivos: Verificar que las Obras y servicios, se ejecuten de acuerdo a lo estipulado en los contratos.</p> <p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Solicitar el Manual de normas y Procedimiento para revisar su actualización. 2) Solicitar el registro de firmas Autorizadas. 3) Seleccionar el tamaño de la muestra (en los últimos tres meses). 4) En cada uno de los contratos de obras y servicios verificar: <ol style="list-style-type: none"> a) El cronograma de trabajo. b) El cronograma de tiempo de ejecución. c) Exactitud de los cálculos. d) Secuencia numérica. e) La suficiencia y consistencia de los soportes. f) Que las Obras y servicios fueron ejecutadas y recibidas a satisfacción cumpliendo con el contrato. 5) Verificar si el registro de Contratista y Proveedores esta actualizado. 		40 días		Maria Aizpurua
		5 días		Judith Bellosso M
		5 días		Judith Bellosso M
		5 días		Judith Bellosso M
		20 días		Judith Bellosso M
		5 días		Judith Bellosso M Maria Aipuraa.

ANEXO 5

ESTRATEGIA DE AUDITORIA O PLAN DE TRABAJO

El equipo de Auditores basándose en los artículos No. 42, 43, párrafo único y 47, y con actuaciones claramente establecidas en el capítulo III de la mencionada Ley, efectuara Auditoria de Gestión en la Gerencia de Inspección, al proceso de de contrato de obras y servicios.

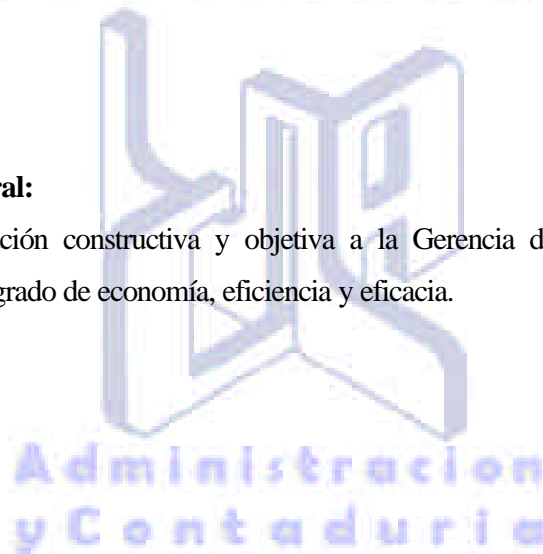
Esta Auditoria será desarrollada según técnicas y procedimientos establecidos en el Manual de auditoria Interna adoptada por la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de control Fiscal, verificando el cumplimiento de leyes, decretos, reglamentos y otros disposiciones Legales aplicables.

1) Alcance de la Auditoria de Gestión.:

Verificar que las Obras y servicios se ejecuten de acuerdo a lo estipulado en los contratos de obras y servicios y evaluar el Control Interno duración; del 01-02-2005 al 30-04-2005.

2) Objetivo General:

Realizar una evaluación constructiva y objetiva a la Gerencia de Inspección con el fin de determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia.

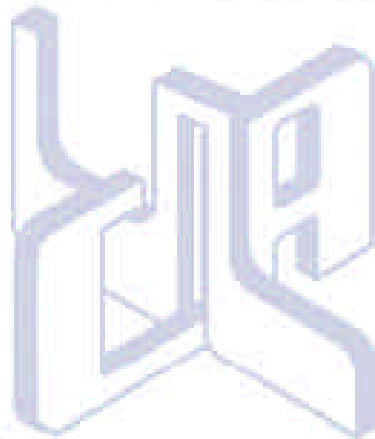


CUESTIONARIO CONTROL INTERNO

Preguntas	Respuestas	Trabajo Realizado	Observación
	Si/ NO NA	Ref. / Por	
1) ¿Existen personas autorizadas para la administración de contratos de obras.	X	Judith Beloso M.	
2) Se realizan periódicamente revisión al sistema de pagos de Valuaciones por contrato de Obras y Servicios.	X	“	
3) Se verifica la ejecución física-financiera de los contratos de obras y servicios.	X		
4) ¿Se encuentra el registro de contratista y Proveedores Actualizado?	X	“	
5) ¿Existen Políticas de Pago?			
6) ¿Existen procesos de Licitación?	X		
7) ¿Cuenta la Gerencia de inspección con personal específico?	X	“	
8) ¿Se ejecutan las obras de acuerdo al cronograma de trabajo?	X	“	
9) ¿Existe un control sobre el cronograma de tiempo en la ejecución de la obra?	X	“	
10) ¿Se genera reporte de avances de obra?	X	“	
11) ¿Existe un Manual de normas y procedimiento en la Gerencia de Inspección?	X	“	

ANEXOS

B i b l i o t e c a



**Administración
y Contaduría**