



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**ESTRATEGIAS DE AUDITORIA EN LA GESTIÓN DE
PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA ASIGNACIÓN
DE PARTIDAS ANUALES EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DEL INCES TÁCHIRA**

Trabajo de Grado
para optar Título de ESPECIALIZACIÓN en AUDITORIA INTEGRAL
Línea de Investigación: Gestión Gerencial de Empresas

Autor: Naireth K. Meneses M.
Tutor: Prisila Osorio Velasco.

San Cristóbal, 16 de septiembre 2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el trabajo de grado presentado por NAIRETH KARLIN MENESES MONSALVE para optar al título de ESPECIALIZACIÓN en AUDITORIA INTEGRAL, cuyo título es ESTRATEGIAS DE AUDITORIA EN LA GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA ASIGNACIÓN DE PARTIDAS ANUALES EN LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INCES TÁCHIRA, así mismo hago constar que asesore al estudiante en calidad de tutor, durante el desarrollo del trabajo y estaré hasta su presentación final y evaluación; en este sentido considero que el trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En San Cristóbal a los dieciséis días del mes de septiembre del 2016.

Dra. Prisila Osorio Velasco
C.I. V.- 5.652.488

E-mail: pricsilla_3@hotmail.com
Teléfono: 0414-7439923

DEDICATORIA

Este gran logro quiero dedicarlo muy especialmente a:

A mi Dios Todopoderoso, por darme la inteligencia, capacidad y fortaleza para hacer realidad este sueño.

A mis padres, porque son la mayor bendición que Dios me ha dado, mi fuerza y apoyo; son luz en mi camino son mi orgullo y mi más grande amor.

A Gustavo, mi novio, la persona que ha sabido ganarse mi corazón, con muestras constantes de amor y momentos maravillosos. Por acompañarme, animarme y ayudarme en los momentos difíciles, soportar mis lágrimas y hacerme reír.

A mi familia y amigos, que de una u otra forma han colaborado y ayudado, agradezco su apoyo en el logro de este triunfo.

A todos los amo muchísimo, porque son mi fuerza y apoyo incondicional.

Agradecimiento

A todas aquellas personas e instituciones que de una u otra manera me ayudaron a lograr esta meta tan anhelada.

A la Doctora Prisila Osorio, mi tutora académica, por su ayuda, orientación oportuna, responsabilidad e interés en mi trabajo, para usted mi cariño y admiración por siempre.

A la Universidad Católica del Táchira, y a todos sus profesores por transmitirme sus conocimientos, sabiduría y experiencias, tan necesaria para la elaboración del trabajo.

Al Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), por abrirme sus puertas, y a todo el personal que labora en la División de Recursos Humanos y Unidad de Planificación.

ÍNDICE GENERAL

	PP
Páginas preliminares.....	viii
Introducción.....	9
CAPÍTULOS.....	24
I DETERMINAR EL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE PARTIDAS ANUALES PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INCES.....	24
Estrategias de Auditoría en la Gestión.....	25
Planificación Presupuestaria.....	49
II IDENTIFICAR LOS INDICADORES QUE RIGEN LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA ANUAL A LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INCES TÁCHIRA.....	91
III CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
Conclusiones.....	107
Recomendaciones.....	110
IV PROPUESTA.....	115
Introducción.....	115
Objetivos de la Propuesta.....	116
Estrategias.....	117
REFERENCIAS.....	125
ANEXOS.....	130
Anexo A: Caracterización de la Población.....	131
Anexo B: Operacionalización de la Variable.....	132
Anexo C: Instrumentos de Recolección de Información.....	133
Anexo D: Validación de los Instrumentos.....	137

LISTA DE CUADROS

	PP
1 Dimensión gerencial.....	26
2 Dimensión criterios de auditoría.....	33
3 Dimensión función.....	38
4 Dimensión barreras.....	43
5 Dimensión legal.....	50
6 Dimensión recursos.....	59
7 Dimensión tecnología.....	65
8 Dimensión clasificación de partidas.....	70
9 Dimensión proceso de verificación.....	82

LISTA DE GRÁFICOS

	PP
1 Dimensión gerencial.....	26
2 Dimensión criterios de auditoría.....	33
3 Dimensión función.....	38
4 Dimensión barreras.....	43
5 Dimensión legal.....	51
6 Dimensión recursos.....	59
7 Dimensión tecnología.....	66
8 Dimensión clasificación de partidas.....	71
9 Dimensión proceso de verificación.....	82

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**Estrategias de Auditoría en la Gestión de Planificación Presupuestaria
para la Asignación de Partidas Anuales en la División de Recursos
Humanos del INCES Táchira**

Autora: Naireth K. Meneses M.
Tutor: Dra. Prisila Osorio
Año: 2016

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer estrategias de auditoría en la gestión de planificación presupuestaria para la asignación de partidas anuales en la división de Recursos Humanos del INCES. Para el logro de este objetivo se partió de la realización de un diagnóstico sobre el rol que la auditoría realiza en la gestión del INCES Táchira. Siendo la investigación de tipo descriptiva y de campo, en concordancia con el enfoque cuantitativo; así mismo la población estuvo conformada por 10 funcionarios de la División de Recursos Humanos del INCES Táchira y 1 planificadora de la misma Instituto, por la extensión de la población la muestra fue intencional tomándose a toda la población, a quienes se les aplicó dos instrumentos: el primero de ellos el cuestionario, destinado a los 10 funcionarios el cual se conformó en preguntas cerradas, con opción de respuesta dicotómica SI-NO; y el segundo la entrevista estructurada aplicada al planificador conformada por 10 preguntas abiertas, todo esto previa validación por medio del juicio de expertos, junto a la confiabilidad mediante la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach. Se obtuvo entre los resultados el hallazgo de la carencia de estrategias gerenciales por parte del director del INCES Táchira, quedando identificada como una necesidad las relaciones interpersonales proactivas, asimismo se detectó que es indispensable la inclusión de la figura del auditor en el *staff* de la gerencia. De esto, nace la propuesta de diseñar estrategias de auditoría en gestión de planificación presupuestaria para la asignación de partidas anuales en la división de Recursos Humanos del INCES.

Descriptores: Estrategias, auditoría en la gestión, planificación, Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza con el objeto de generar estrategias de auditoria en la gestión de planificación presupuestaria, las cuales ayuden al fomento eficaz y eficiente de los procedimientos inmanentes a la proyección presupuestaria, por lo tanto encuentra su motivación en la evidencia de debilidades en el funcionamiento administrativo de la División de Recursos Humanos del INCES, en relación a la preparación del presupuesto, control interno y gestión de gerencia.

A este respecto, la investigación busca agilizar las funciones administrativas en cuanto al presupuesto y a las funciones propias de la División de Recursos Humanos, pues se conocieron las causas de la problemática origen de las dificultades en la mencionada unidad; dando como resultado estrategias de gestión para que la división pueda cumplir cabalmente sus actividades sin necesidad de transitar procesos administrativos burocráticos, o pasar por la necesidad de un ambiente lleno de dudas e incertidumbre afectando las funciones, responsabilidades y deberes que deben cumplir, quedando evidenciado el no lograr los objetivos por falta de una planificación presupuestaria asertiva, permitiendo subsanar esta situación por medio de procedimientos administrativos veraces, toma de conciencia y sentido de pertinencia del personal que labora en la institución.

Cabe considerar por otra parte, que al ser el presupuesto un elemento importante en cualquier institución pública, debe estar formulado tomando como base la ejecución del presupuesto anterior, con la finalidad de medir los resultados inmediatamente obtenidos para así visualizar la contextualización del presupuesto entrante, así mismo se debe tomar en cuenta un conjunto de indicadores los cuales impactan profundamente en la forma de planificar y presupuestar, siendo lo mencionado la base de la investigación desarrollada para subsanar la problemática constada.

Por tal motivo, se sustenta en cuatro aspectos los cuales son fundamentales al momento de concretar la base de la presente investigación, el primer aspecto es el teórico, fundamentado en los aportes formulados desde la auditoria de gestión y los principio de la planificación presupuestaria; el segundo aspecto es el práctico, con el fortalecimiento de la gestión en Recursos Humanos y en la búsqueda de que la planificación presupuestaria esté al servicio de la praxis organizacional; en el tercer aspecto, el axiológico basados en valores y principios de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)¹; y en un cuarto aspecto el social, dirigido al beneficio de los trabajadores y trabajadoras, así como a los usuarios de la institución en pro de salvaguardar los intereses del Estado.

Igualmente, la investigación se encuentra estructurada por: la introducción, la cual contiene la descripción del objeto de estudio, el objetivo general y los objetivos específicos que permitieron la realización del estudio, así como de la justificación, el cuerpo metodológico el cual direccionó la realización de la misma donde se exponen los diferentes pasos llevados a cabo para la ejecución y desarrollo del cuerpo capitulado. Además se conforma del Capítulo I el cual permitió determinar cómo es la asignación de las partidas anuales en la división de Recursos Humanos, esto mediante la descripción, análisis e interpretación de los resultados arrojados por la encuesta, así como el desarrollo de las bases teóricas y legales de la variable; en el Capítulo II se identificó cuáles son los indicadores regentes de la asignación presupuestaría, por medio del análisis y triangulación de la entrevista aplicada a un miembro de la unidad de planificación. Así mismo, en el capítulo III se expusieron las conclusiones y las recomendaciones generadas por la investigación; llegando así al Capítulo IV donde se diseñaron las estrategias de auditoria para proponer una solución a la problemática abordada.

¹ Constitución (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36.860, diciembre 30, 1999, art. 3.

Con relación a la justificación, el estudio planteado se centra en la realidad presupuestaria, la cual en todos los países del mundo ha ido presentando elementos que tienden a encender las alarmas, ya que los gastos propios de la gestión del Estado han tendido al incremento, esto debido a los altos costos de la vida en un mundo globalizado en el cual el índice del aumento poblacional y la repartición de las riquezas distan de ser equitativas, no favoreciéndose así a todos los sectores de la inversión pública de forma justa. Permitiendo esto, la existencia del déficit, es decir que los recursos asignados se encuentren lejos de atender la demanda propia de la vida pública de la sociedad, todo esto evidenciado desde la estructuración de los presupuestos, provocando esto la pérdida del valor adquisitivo de los bienes y servicios.

A este respecto, en las organizaciones venezolanas esta realidad es palpable, según Armas, M. (2013)² “desde el año 2008 y se agudiza en el año 2012”; evidenciando un elevado déficit teniendo como consecuencia un desequilibrio presupuestario, esto debido a que los egresos son más altos en relación a los ingresos, influyendo esta situación de distintas formas en el desarrollo de las actividades productivas y financieras del país.

Con relación a esto, en Venezuela el presupuesto se formula dentro del lapso plurianual, con lo cual se puede establecer el límite de gastos que se harán en un lapso determinado de tiempo, estando de acuerdo con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)³, “el Ejecutivo Nacional presentara a la Asamblea Nacional, para su sanción legal un marco plurianual para la formulación presupuestaria que establezca los límites máximos de gastos y endeudamiento que hayan de contemplarse en los

² ARMAS, M. (2013). El gobierno calcula el déficit fiscal del 2014. *Diario El Universal.com*. fecha de la consulta: 25 de julio de 2016. Disponible en: <http://www.eluniversal.com/economia/131102/gobierno-calcula-el-deficit-fiscal-del-2014-en-45-del-pib>

³Constitución, *op. cit.*, art. 311.

presupuestos nacionales”; es decir permite estandarizar el endeudamiento neto de la nación buscando favorecer así el equilibrio presupuestario plurianual del sector público.

En relación a esto, dentro de este marco plurianual el presupuesto que regirá al año fiscal vigente debe ser presentado por parte del Ejecutivo Nacional a la Asamblea Nacional, que es el órgano encargado de aprobar dicha formulación presupuestaria, como se establece en la carta magna venezolana⁴, “la administración económica y financiera del Estado se regirá por un presupuesto aprobado anualmente por ley. El Ejecutivo Nacional presentara a la Asamblea Nacional dicha proyección, en la oportunidad que señale la ley orgánica, proyecto de Ley Presupuesto”.

Esto se debe, a que la distribución de las partidas destinadas al desarrollo de las organizaciones de la administración pública, han de estar sustentadas en la legislación nacional para permitir así la auditoria anualmente. Por tanto, los gastos ordinarios deben estar cubiertos suficientemente por los ingresos anuales, lo cual permite la ejecución de éstos desde los “principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal”⁵, estando en todo momento en su conformación el presupuesto equilibrado y pensado desde la solvencia a la hora de la distribución de los recursos.

De esta manera, las organizaciones del Estado venezolano deben planificar sus ingresos y gastos de manera anticipada, proyectándola a un año fiscal, dando con esto cumplimiento a la Constitución en cuanto a la planificación presupuestaria plurianual, y de carácter obligatorio con el fin de que el Estado estime los recursos económicos de cada organismo, asignándolo de forma correcta según las necesidades propuestas en el proyecto elaborado con antelación. Así mismo, la ejecución financiera de los

⁴ *Ibidem* art. 313.

⁵ *Ibidem* art. 311.

recursos otorgados debe ser igual a lo que se ha proyectado presupuestariamente, ya que no se puede realizar un gasto o percibir un ingreso el cual no se enmarque en este plan anual.

Por otra parte, esta planificación presupuestaria se encuentra marcada en la actualidad por indicadores con influencia directa, lo cual hace que el Estado venezolano al momento de realizar la proyección y planificación presupuestaria no pueda ejecutarlo dentro del marco plurianual propuesto, siendo uno de estos indicadores la tasa de inflación, siendo definida como “el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo”⁶, ocurriendo esto cuando el alza de los precios es una constante, afectando esto la economía y por ende la distribución de la riqueza de la nación, como la pérdida del poder adquisitivo.

Así mismo, estando la inflación determinada, por factores como la demanda la cual a juicio de Andrade, S. (2005).⁷ es la cantidad de bienes o servicios “que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínsecas”; y la oferta de los bienes y servicios, que para Mankiw, G..⁸ es definida como "la cantidad de un bien que los vendedores quieren y pueden vender", siendo la capacidad y necesidad adquisitiva la característica principal.

Ahora bien, al alterarse estos indicadores se detecta que la política de gasto y déficit fiscal, así como la política cambiaria y las constantes devaluaciones de la moneda, afectan los presupuestos asignados a las

⁶BANCO DE MÉXICO. Base de datos estadística de la Inflación: causas, consecuencias y medición. [Base de datos en línea]. Fecha de la consulta: 25 julio de 2016, p. 3. Disponible en:http://web.uaemex.mx/feconomia/CICE/Archivos/Catedra_BM/Inflacion.pdf

⁷ ANDRADE, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Tercera edición. México. Editorial Andrade, p. 215.

⁸ MANKIWI, G. *Principios de Economía*. Tercera edición. México. Mc Graw Hill, p. 47.

entidades públicas para la ejecución de sus funciones, delimitando el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, afectando a cada uno de los innumerables organismos públicos. Desde la perspectiva anterior, el entorno inflacionario impulsa la incertidumbre en los precios de los distintos bienes y servicios, dando como resultado que el cambio frecuente de los mismos viene a condicionar la toma de decisión en cuanto a la planificación presupuestaria en cuanto al consumo, producción e inversiones acertadas.

Dentro de ese marco, el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), es uno de los organismos públicos afectados por los indicadores detectados, así como por ser un ente centralizado que tiene sedes a nivel estatal y regional, las cuales han de estipular su presupuesto en orden a las directrices nacionales. Permitiendo dificultades para cumplir con los objetivos propios de este organismo, los cuales son “formular, coordinar, evaluar, dirigir y ejecutar programas educativos de formación y capacitación integral, adaptados a las exigencias del modelo de desarrollo socio productivo socialista bolivariano”⁹, limitando la eficiencia y eficacia propia de un organismo destinado a la formación.

Por otra parte, el INCES cuenta con divisiones las cuales han de presentar su presupuesto de forma individual, por medio de proyecciones realizadas con más de 6 meses de antelación, afectando directamente este hecho en el diario funcionar de cada una de las unidades. En el caso de esta investigación, se estudia la División de Recursos Humanos, la cual tiene como objetivo velar por los derechos contractuales de los trabajadores de la institución, resaltando el servicio de comedor, servicios médicos, actividades recreativas, deportivas y culturales; capacitación y adiestramiento; material de oficina necesario para el buen funcionamiento de la división, servicio

⁹ LEY DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES) (2008). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.958, junio 23, 2008, art. 2.

médico y archivo, así como los derechos que emana la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (LOTT) (2012). Para tal fin se les ha asignado una serie de partidas presupuestarias con recursos anuales para cumplir de manera eficaz y eficiente las metas planificadas, incumplándose esto último.

De este modo, el incumplimiento de lo anteriormente propuesto viene caracterizado por presentar una serie de indicios, los cuales no permiten el funcionamiento eficiente de dicha división. En primer lugar, se vislumbra el funcionamiento deficiente del servicio de comedor, la carencia en la capacitación y adiestramiento del personal, la desorganización a la hora de realizar las actividades culturales, recreacionales y deportivas, falta de materiales e insumos médicos. En un segundo momento, sobresale la falta de materiales e insumos de oficina, que por ello los procesos administrativos son ralentizados. En un tercer momento, la solicitud presupuestaria de las regiones no es tomada en cuenta a nivel central ni se realiza el debido estudio por parte de la Gerencia General de Planificación del INCES; y en un cuarto momento se hacen palpable Incremento del valor adquisitivo de los bienes materiales y/o servicios en forma elevada en el tiempo.

A este respecto, sobresale el origen del incumplimiento del contrato colectivo; tensión en el ambiente de trabajo; descontextualización del presupuesto en relación a la situación país; y la deficiencia en las actividades propias de la división de Recursos Humanos. Consolidando desde esto, una serie de consecuencias marcadas por la desmotivación del personal; y la modificación presupuestaria o solicitud de recursos adicionales, dando paso al inicio de un proceso administrativo lento.

Por consiguiente, trae como efecto un incremento en los procesos burocráticos que es una reacción muy lenta a la hora de aprobar un nuevo presupuesto que en muchas ocasiones es indispensable en corto tiempo,

este proceso administrativo tiene una duración de 7 días o hasta treinta días hábiles, que para el contexto actual la realización de dichos procesos ocasiona demora en la respuesta para la compra de materiales, bienes y servicios, incumpliendo la División de Recursos Humanos con las funciones propias establecidas en indicadores de la planificación presupuestaria.

Dentro de este orden de ideas, de continuar esta realidad la División de Recursos Humanos decaerá en cumplir con sus funciones causando molestia al personal y una gestión ineficiente; debido a que la información suministrada por la región al ente central demora en llegar y la toma de decisiones no es veraz, la planificación realizada para el año fiscal no se puede ejecutar por falta de recursos económicos pues los mismo no alcanzan para adquirirlos, desmotivación del personal para realizar sus labores diarias en la institución afectando el cumplimiento de los objetivos planteados.

Analizando la contextualización de la problemática abordada se realiza un conjunto de interrogantes que servirán de apoyo a la investigación objeto de estudio: ¿Cómo se determina el proceso de asignación de partidas anuales para la división de Recursos Humanos?; ¿cuáles son los indicadores que rigen la asignación presupuestaria anual a la división de Recursos Humanos del INCES Táchira?; ¿cuáles son las estrategias de auditoría en la planificación presupuestaria para la correcta asignación de recursos presupuestarios en las diferentes partidas de la División de Recursos Humanos del INCES Táchira?

Atendiendo a estas consideraciones, se planteó como Objetivo General proponer estrategias de auditoría en la gestión de planificación presupuestaria para la asignación de partidas anuales en la división de Recursos Humanos del INCES Táchira, con la finalidad de dar resultado al problema de la investigación; para lograr este objetivo general se propuso

unos objetivos específicos que permitieron recolectar información a lo largo de la investigación y así llegar a la elaboración de las estrategias que ayudaron a resolver la problemática abordada.

Por tanto, estos objetivos específicos son: Determinar el proceso de asignación de partidas anuales para la división de Recursos Humanos en el INCES; identificar los indicadores que rigen la asignación presupuestaria anual a la división de Recursos Humanos del INCES Táchira; diseñar estrategias de auditoría en la gestión de planificación presupuestaria para la asignación de partidas anuales en la división de Recursos Humanos del INCES Táchira.

Para lograr dar respuestas a los cuestionamientos formulados, y a los objetivos que se desprenden desde ellos, se hace necesario describir los aspectos metodológicos que permitirán desarrollar y llevar a cabo el camino emprendido para estudiar y dar una solución a la problemática evidenciada. Este proceso investigativo se desarrolla de forma coherente y ordenada, en este sentido expresa Chávez, N. (2007) ¹⁰, que el tipo de investigación “se determina de acuerdo con el tipo de problema que el lector desea solucionar, objetivos que pretenda lograr y disponibilidad de recursos”. El investigador debe indagar sobre que otros criterios clasificarán su estudio, con el objeto de completar tal explicación, señalando de esta manera las razones consideradas para incluirlas en los diversos tipos, basándose en la realidad de su trabajo de investigación.

¹⁰ CHÁVEZ, N. (2007). *Introducción a la Investigación educativa*. Maracaibo. Editorial la Columna, p. 133.

Por tanto, la investigación es de tipo descriptiva, que para Hernández, Fernández y Baptista (2010)¹¹ “buscan especificar las propiedades, las características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno, que sea sometido a un análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. Así mismo, es un estudio de Campo, que, según Arias, F. (2010)¹².

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes, de allí su carácter de investigación no experimental

Estando enmarcada en un análisis estructurado de la realidad, no manipulándola sino entendiendo qué ocurre y por qué se dan dichos factores representando íntegramente los datos obtenidos sin cambiar las condiciones donde se dan los hechos y logrando el propósito de describirlos e interpretarlos, para conocer así la naturaleza de los mismos, Para Arias. F. (2010)¹³, la investigación de campo puede ser extensiva, “cuando se realiza en muestras y poblaciones enteras (censos); e intensiva cuando se concentra en casos particulares, sin la posibilidad de generalizar los resultados”, siendo la que atañe a esta investigación, debido a que no se busca generalizar los resultados sino centrarse en los casos particulares y poder así lograr el objetivo de esta investigación.

¹¹ HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A., p. 80.

¹² ARIAS, F. (2010). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas. Editorial Episteme, p. 31.

¹³ *Ibíd*em p. 60.

A este respecto, la presente investigación se formula dentro del enfoque cuantitativo que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías”¹⁴. Siendo cónsona con el objeto de estudio que se está abordando, la planificación presupuestaria de la división de Recursos Humanos, porque se busca cuantificar los elementos que influyen en la consolidación de los procesos, y que es vista por parte de los protagonistas de dicha unidad.

Al ser una investigación de campo es necesaria la identificación de la población objeto del estudio, la cual es definida por Arias, F. (2010) ¹⁵ “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio”. Siendo la población representada en un grupo que le permitirá a la investigación alcanzar unas conclusiones donde se tendrá presente la influencia que ejerce cada uno de los diferentes aspectos, que forman parte y que se hace necesario evaluar.

La población de esta investigación se encuentra constituida por 10 profesionales en la División de Recursos Humanos en el INCES Táchira, quienes desempeñan sus roles desde las funciones propias de los cargos que realizan dentro de dicha división, así como por 1 miembro de la división de Planificación. Ver Anexo A, donde se observan las características de la población abordada, por medio de las cuales se puede evidenciar detalladamente cada uno de los caracteres y especificidades propias de los roles y funciones que se han de desarrollar en la división de recursos humanos.

¹⁴*Ibidem* p. 4.

¹⁵*Ibidem* p. 81.

Dentro de este marco, la muestra es indispensable a la hora de manejar la población seleccionada, ya que en esencia es una porción representativa de la población que permita que los objetivos presentados sean estandarizados, en palabras de Arias, F.(2010) ¹⁶, “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”, es decir, que se elige una cantidad limitada de la población y permite que se convierta en accesible y manejable los resultados obtenidos de la población.

Debido a que la población de la División de Recursos Humanos no excede a los 100 individuos, se tomará la totalidad de los mismos para esta investigación, ya que no se amerita seleccionar una muestra al azar para el estudio, permitiendo con esto el estudio de la totalidad de la población pudiendo así captar el resultado absoluto de los puntos de vista sobre el objeto de estudio abordado, y obtener información veraz desde la vivencia de todos los que hacen vida en la división de recursos humanos, acercándose por tanto el investigador a recoger los datos desde el conjunto sin descartar la opinión de ninguno de quienes hacen vida en la división.

Dentro de este marco, la operacionalización en su esencia facilita el estudio de las diferentes variables por medio de la descomposición de las mismas en dimensiones e indicadores, los cuales permiten que las diferentes características del objeto de estudio se presenten de forma ordenada y sintética, para el posterior estudio y análisis de las mismas, estas variables son: en primer lugar la de auditoría de gestión la cual se conforma de cuatro dimensiones, y en segundo lugar, la de planificación presupuestaria, constituida por cinco dimensiones. Ver Anexo B.

En relación a lo expuesto hasta el momento, es necesario el establecimiento del plan de recolección de la información, el cual se desarrolló en tres momentos, el primero de ellos es el de la planificación para

¹⁶ *Ibidem* p. 83.

saber a quiénes se les aplicarían las encuestas, se formularon dichas encuestas destinadas al personal que hace vida en la división de Recursos Humanos del INCES, quienes son la población objeto de estudio. Se buscó la validez y la confiabilidad de las encuestas y realizar las correcciones debidas. El segundo momento, fue la elección de la metodología que se aplicaría a los datos recogidos por medio de la aplicación del Instrumento.

Y el tercer momento, fue la aplicación de los instrumentos a cada uno de los grupos de personas seleccionados, teniendo por modalidad ir directamente a la división y aplicar las encuestas personalmente a cada una de las personas encuestadas, recolectándose, por tanto, la información de primera mano y de forma directa, satisfaciendo el objetivo de tomar los datos de forma directa y efectivamente logrando evidenciar de forma directa y protagónica cada uno de los procesos llevados a cabo dentro de la Institución, por medio de este momento se corroboró las intenciones de los funcionarios de la división de recursos humanos por mejorar el accionar dentro de la misma.

De acuerdo con el plan de recolección de datos, para dicha recolección es fundamental presentar la técnica de investigación, la cual consiste en palabras de Arias, F (2010).¹⁷ es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”, son las que especifican de cierta manera el método científico. Mientras que para este mismo autor “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”¹⁸. Permitiendo esto, que el investigador pueda reproducir y hacer llegar masivamente las técnicas seleccionadas para su estudio.

¹⁷ *Ibidem* p. 67.

¹⁸ *Ibidem* p. 68.

Para la población seleccionada, se le aplicó la encuesta, la cual es definida por Arias, F (2010).¹⁹ “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”, va en concordancia con el querer conocer un tema particular en un lugar determinado. Dicha encuesta, es aplicada por medio del instrumento formado por “un cuestionario auto administrado, el cual como su nombre lo indica, siempre es respondido de forma escrita por el encuestado”²⁰.

Estas encuestas se realizan mediante un cuestionario que es definida como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”²¹, siendo un cuestionario de preguntas cerradas, donde el encuestado tendrá entre de SI y NO, siendo denominada dicotómica, para dar respuesta a cada uno de los 30 Ítems propuestos en la misma, siendo aplicadas a 10 trabajadores de la división de Recursos Humanos del INCES Táchira, de quienes se tomaron los datos, siendo estos datos de fuente primaria, dicha encuesta se aplicó en papel.

Así mismo, se aplicó la entrevista se intentará obtener información, opiniones o creencias de una persona, la cual permitió conocer a fondo la realidad objeto de estudio. Al respecto Denzin (...) ²², señala que “es una conversación o un intercambio verbal cara a cara, que tiene como propósito conocer en detalle lo que piensa o siente una persona con respecto a un tema o una situación particular” (*Apud.* Rojas, R. (2010)), esta fue aplicada a la Planificadora del INCES Táchira.

¹⁹ *Ibíd*em p 72.

²⁰ *Ibíd*em, p.72

²¹ *Ibíd*em p. 74.

²² Rojas, R. (2010). *Guía para realizar investigaciones sociales. Barcelona-España*. Plaza y Valdés Editores, p. 80.

Continuando, a los resultados obtenidos de por medio de las encuestas se analizaron por medio de la descripción, análisis e interpretación de los cuadros y gráfico, así como la sustentación teórica y legal; y a los obtenidos por la entrevista se analizaron por medio de la triangulación, a saber los datos arrojados por el entrevistado, las bases teóricas y la interpretación del investigador. Permitiendo esto, establecer las conclusiones y recomendaciones, así como la elaboración de la propuesta, vista como necesaria desde lo analizado.

CAPÍTULO I

DETERMINAR EL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE PARTIDAS ANUALES PARA LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INCES

Esta investigación de carácter descriptiva y de campo, se desarrolló con la finalidad de determinar cómo se encuentra la realidad del objeto en estudio, esto debido a que tener la información de la fuente primaria es de un valor incalculable, motivado a que es indispensable el análisis sistemático de problemas en la realidad, como afirma UPEL (2006)²³ buscando como propósito “bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los enfoques o paradigmas de la investigación conocidos o en desarrollo”. Atendiendo estas consideraciones, en el presente capítulo se procura entender la realidad y vislumbrar los factores que la constituyen para describir, por tanto, las causas y efectos que origina dicho contexto estudiado.

Dentro de este contexto se da la descripción, análisis e interpretando de los datos arrojados en el campo por medio de la encuesta, los mismos se organizan en cuadros de frecuencia simple y se diagraman en gráficos de barras, los cuales permiten observar la información recolectada de forma ordenada y esquematizada, a su vez permite que el investigador así como el lector puedan comprender de forma didáctica los datos analizados.

²³ UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR. (2006). *Manual de Trabajo de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Cuarta edición. Caracas. FEDUPEL, p. 18.

Estrategias de Auditoría en la Gestión

La primera variable, consiste en estrategias de auditoría en la gestión para poder así describir cuales elementos la conforman, por tanto es necesario definir y concretar en qué consisten las estrategias, que para Chiavenato, I (2001).²⁴ la define como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo”, en este sentido es la reunión de ideas que impulsen al instituto a conseguir los métodos necesarios para alcanzar las metas propuestas, para esto toma en cuenta las oportunidades y debilidades del ente. Además, estas estrategias se basan en el control como mecanismo efectivo propio de la auditoría, la cual es entendida por las Normas Generales de Auditoría de Estado²⁵ como “el examen objetivo, sistemático, profesional, y posterior de las operaciones, financieras, administrativas y técnicas”, este examen ayuda a la organización a determinar cómo están los procesos ya sean contables, financieros, administrativo, de gestión, etc.

En este orden de ideas, realizar estrategias de auditoría en una gestión, implica generar mecanismo de examen, evaluar y controlar las actividades, en la gestión de la organización en un tiempo determinado, es decir generar auditoría en la gestión, que es definida por Maldonado, E.(2011)²⁶ como “el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos propuestos previstos por el ente”. (*Apud.* Martínez, E. (2011)). Es decir, se enmarca en la evaluación de los recursos destinados a los objetivos que se proponen, alcanzando así el control propio de la auditoría.

²⁴ CHIAVENATO, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Tercera Edición. Bogotá. McGraw Hill, p. 115.

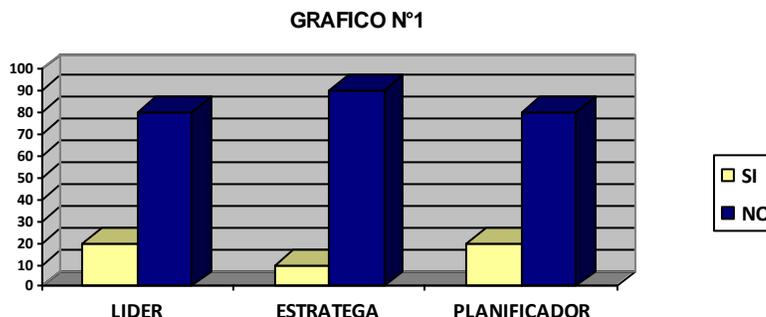
²⁵ CONTRALORIA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Normas generales de auditoría de Estado, Gaceta Oficial N° 40172, del 22/05/2013.

²⁶ MARTINEZ, G. (2011). *Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Rentabilidad de la Compañía ITARFFETI CORPORATION C.A.* Trabajo de Grado no publicado. Ecuador, p. 36.

En la presente investigación se busca diseñar estrategias de auditoría en la gestión que ayuden a realizar un control dentro de los parámetros establecidos y se logre cumplir las metas y objetivos propuestos del INCES.

Cuadro N° 1: Dimensión Gerencia

Indicadores	ÍTEMS	SI		NO	
		FI	%	FI	%
LIDER	1. ¿El gerente se presenta como líder a la hora de proponer estrategias de auditoría de gestión?	2	20%	8	80
ESTRATEGA	2. ¿Utiliza el gerente estrategias que estimulen al personal en sus funciones dentro de la institución?	1	10%	9	90%
PLANIFICADOR	3. ¿El gerente planifica el presupuesto de acuerdo a las necesidades de la institución?	2	20%	8	80%



En el gráfico N°1, se observa que para la pregunta del indicador Líder el 80% de la población piensan que el gerente NO se presenta como líder a la hora de proponer estrategias de auditoría en la gestión, mientras que el 20% SI manifiestan que el gerente se presenta como líder para proponer las estrategias de auditoría, denotándose una diferencia significativa en las respuestas, evidenciándose la carencia del rol de líder por parte del gerente.

A este respecto, dentro de gestión gerencial, un gerente debe direccionar, guiar, orientar y hacer que las personas a su cargo sigan sus ideas y con esto logre cumplir con los objetivos propuestos, es decir debe motivar y llevar

a los miembros de la organización a perseguir su visión estratégica, enseñándoles la planificación y las acciones que deben realizar para lograrlo y hacerlo realidad en las metas propuestas por la organización. Por tanto, el gerente con el liderazgo debe presentar las estrategias necesarias para trabajar en equipo, transmitiendo claramente y en el momento oportuno las directrices y las soluciones en pro de buscar el éxito de la Institución.

En relación a esto, para que el personal siga a quien es líder y gerente de la Institución este debe tener actitudes enmarcadas en la ética, legalidad, respeto consigo mismo y con sus funciones Institucionales, determinando esto la aceptabilidad del gerente ante el personal que dirige, características de las que carece el gerente del INCES Táchira, lo cual es evidenciado en los resultados manifestados en el Gráfico N° 1 donde existe carencia de liderazgo por parte del gerente al proponer estrategias de auditoría en la gestión.

Siguiendo con la interpretación del cuadro N° 1, para la pregunta del indicador Estratega el 90% de los encuestados respondieron que el gerente NO utiliza estrategias que estimulen al personal en sus funciones dentro de la Institución; y un 10% opina que el gerente SI funge como estratega; evidenciándose en el gráfico N° 1, en las barras una diferencia notoria arrojando la nulidad de estrategias aplicadas al personal de la Institución, para estimular en sus tareas diarias a realizarlas con compromiso.

Por tanto, siendo el personal un recurso de suma importancia para el desarrollo óptimo de toda organización, debido a que ellos son el motor y el impulso con el que se cuenta para el desarrollo de las funciones, permitiendo a su vez, el logro de los objetivos y metas propuestas, es por ello que se debe tener estrategias las cuales estimulen y motiven cada día a las personas que laboran en la misma-

Ante esta realidad organizacional, Requeijo, D (2008).²⁷ Afirma que:

El éxito de la administración del personal de una empresa reside en que mediante la función de dirección los gerentes y administradores ayuden a los empleados a que satisfagan sus propias necesidades y utilicen positivamente su potencial para contribuir a los propósitos de la empresa mediante el cumplimiento eficiente de sus funciones y de esa forma alcanzar el logro de los objetivos planificados.

Dejando claro el precitado autor, cual es la responsabilidad que tiene la alta gerencia de direccionar el estado emocional, laboral, afectivo y profesional del personal esto con la finalidad de fomentar un ambiente de trabajo positivo, brindándoles las herramientas y oportunidades necesarias de sentirse motivado a realizar sus funciones de forma amena eficiente y eficaz, estrategias estas carentes en la gestión del INCES Táchira, como lo demuestran los resultados de la encuesta, al no utilizar estrategias que estimulen al personal en el desarrollo de sus funciones.

Por último, en este mismo gráfico, N° 1, se visualiza para la pregunta N° 3, perteneciente al indicador Planificador, que un 80% de la población responde que el gerente NO planifica el presupuesto de acuerdo a las necesidades de la Institución, y el 20% afirma que SI planifica el presupuesto de acuerdo con las necesidades. Identificándose, por tanto, una brecha entre ambas respuestas llamando la atención los datos recolectados en que existe carencia de realizar una planificación sustentada en las necesidades reales del Instituto, afectando el desenvolvimiento de las actividades y funciones diarias de la Institución, debido a que se limita el cumplimiento de los objetivos propuestos.

A este respecto, se manifiesta que en toda gestión gerencial la planificación presupuestaria es de gran importancia, debido a que de ella

²⁷ REQUEIJO, D. 2008. *Administración y gerencia*. Caracas. Editorial Biosfera, p. 185.

depende la funcionabilidad de la Institución en pro del cumplimiento y desarrollo de las actividades que le son propias. Por eso, el gerente debe planificar utilizando métodos, estrategias y técnicas innovadoras las cuales se adapten a la realidad, necesidades y situaciones que se presentan en la Institución, de allí la necesidad de generar constantemente estrategias que fortalezcan a la Institución en la planificación presupuestaria.

Gerencia

Al observar la descripción de los datos, se plantea una disyuntiva en relación con las propuestas teóricas que sustenta las funciones del gerente en las organizaciones, esto debido a que en la misma debe existir óptima gerencia, porque la vida de la organización es demarcada desde la gestión. El gerente debe conocer la institución que va a dirigir, debe identificarse con la visión y misión de la misma, para que teniendo como base esto plantee los objetivos y metas a alcanzar junto al personal, quienes son la base con la cual se cuenta para lograr una gestión eficiente y eficaz; la actitud del gerente hacia el personal va a direccionar el rumbo de la institución, porque él debe ser líder, estratega y planificador, características estas fundamentales para que la persona que se encuentra al frente de la organización pueda ejercer sus funciones, logrando así cumplirlas con el mayor éxito posible, resaltando él con esto el rol del gerente proactivo.

Así mismo, un gerente debe ser líder como lo manifiesta Lowney, C (2008).²⁸, quien considera que “el líder determina adonde necesitamos ir, nos indica el camino acertado, nos convence de que es preciso ir allá y nos conduce a través de los obstáculos que nos separan de la tierra prometida.” Siendo significativo, que el camino acertado en una organización va de la mano con las actitudes proactivas del gerente, y por antonomasia el camino

²⁸ LOWNEY, C (2008). *El Liderazgo al Estilo de los Jesuitas*. Primera edición, Bogotá. Editorial Norma, p. 14.

desviado también es conducido por el gerente carente de proactividad. Siendo esta característica la que distingue a un buen líder, debido a que sus acciones ayudan a que el impacto de los resultados ante la sociedad sea positivo, de crecimiento, de búsqueda de soluciones acertadas, orientación hacia cuál camino tomar para lograr los objetivos propuestos.

Por tal motivo, debe tener tacto para tratar al personal, sentido humano, preocuparse qué sienten y piensan los demás, y lo más importante conocerse a sí mismo²⁹,: en entender lo que valora y quiere, esto hace que su liderazgo fluya con naturaleza y pueda influir de manera acertada en las personas logrando con éxito lo planificado, esto debido a que la finalidad de las organizaciones no es sólo establecer estándares en cuanto a productos o servicios, sino en ser capaz de que el personal avance hacia un mismo destino.

En este sentido otra característica que denote a un gerente es el ser estratega para ello debe direccionarse estratégicamente realizando un análisis situacional según Zambrano, A(2001)³⁰ “¿Dónde estamos?, ¿hacia dónde vamos?, identificando y procesando los problemas; diseño del plan ¿Qué hacer?; calculo estratégico y la organización para gerenciar la realización del plan, ¿Cómo construirle viabilidad al deber ser?”, con estas interrogantes y los resultados en la encuesta el cual se obtuvo un 90% donde no se tienen estrategias que estimulen al personal en sus funciones en tal sentido se debe estudiar cómo está el personal con respecto a su desempeño que debilidades poseen que destrezas se deben aprovechar todo en pro del mejoramiento continuo del personal que labora en la institución y esto ayude a generar las estrategias.

²⁹ LOWNEY, C. Op. Cit.

³⁰ ZAMBRANO, A (2001). Gerencia Estratégica y Gobierno. Ediciones IESA, p. 26.

Continuando con las funciones del gerente, la visión estratégica del mismo es fundamental, ya que depende de ella en la toma de decisiones, según la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular³¹ es definida la estrategia como el “conjunto de proposiciones deseables a futuro para un periodo determinado, construida de manera participativa por los órganos del sistema Nacional de Planificación”, debe visualizar a futuro lo que desea para poder determinar qué hacer y así lograrlo, en este sentido los planes estratégicos para esta misma ley³² “son aquellos formulados por los órganos y entes del poder público y las instancias del poder popular, en atención a los objetivos y metas sectoriales e institucionales que le correspondan de conformidad con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación”, manifestando que son indispensable en todo momento en las instituciones públicas, el alcanzar los objetivos en relación al plan de la nación, de donde recibe el sustento y el espíritu.

A este respecto, legalmente se demuestra que debe existir una persona con visión estratégica direccionando los organismos, la cual pueda desde su gestión cumplir los objetivos del organismo siendo esto, la misión para la cual fue encomendado su cargo, debido a que el gerente debe en todo momento formular estrategias que se orienten a la consecución de los objetivos planteados en el espíritu de la normativa institucional.

En este orden de ideas, dentro de las funciones del gerente se encuentra el ser planificador, lo cual le permite preveer y tomar las acciones correspondientes para dar resultados, motivado a que él representa a la institución, y a juicio de la Ley Orgánica de Planificación³³ en su sección VI presenta los planes operativos, en los cuales:

³¹ Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. Gaceta Oficial Extraordinario N° 6.011, del 21/12/2010, art. 5.

³² Ibidem, art 19.

³³ Ibidem, art. 50.

Cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su respectivo Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año fiscal correspondiente, en conformidad con las directrices del Plan Operativo Anual Nacional.

Es decir, debe concretar los planes y desde allí direccionar el rol de planificador dentro de la Institución, así mismo se permite observar desde esta ley, la necesidad de un gerente proactivo, que planifique y elabore el presupuesto de acuerdo con las necesidades de la Institución. A su vez, le corresponde según la Ley del INCES³⁴ “presentar a consideración del órgano rector la propuesta de plan nacional de educación y formación socialista para la inclusión socioproductiva”, es decir la responsabilidad del gerente de la institución, se define entre otras cosas por planificar para poder cumplir con responsabilidad la misión dada en el logro de objetivos del INCES.

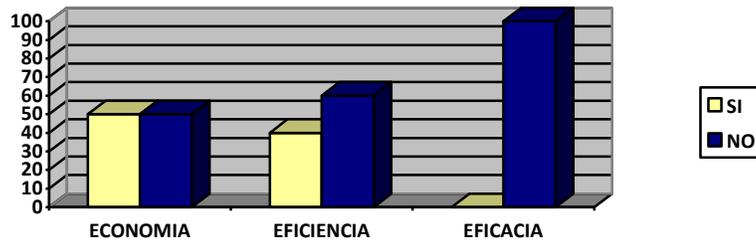
En conclusión, una institución con liderazgo, estrategias y correcta planificación es el ideal de una gerencia proactiva, la cual lograra todo los objetivos propuesto porque hará uso eficiente y racional de los recursos: humanos, materiales y presupuestarios, y a su vez cumple con las responsabilidades encomendadas por la ley, asumiendo el rol de un directivo que lidera, genera estrategias y planifica adecuadamente las funciones y el presupuesto de la Institución. En contra posición a este ideal teórico y legal, se presentan los datos arrojados desde los integrantes de la División de Recursos Humanos, quienes manifiestan una total indisposición o fallido cumplimiento del gerente en relación a las funciones antes expuestas, permitiendo esto que el rumbo del Instituto pueda perder su dirección.

³⁴ LEY DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA INCES. Gaceta Oficial N° 38.968, del 03/11/2008, art.8 numeral 2.

Cuadro N° 2: Dimensión Criterios de la Auditoria en la Gestión

Indicadores	ÍTEMS	SI		NO	
		FI	%	FI	%
ECONOMIA	4. ¿Los encargados de la gestión presupuestaria distribuyen adecuadamente los recursos económicos?	5	50%	5	50%
EFICIENCIA	5. ¿Se realizan las actividades planificadas con la optimización de los recursos?	4	40%	6	60%
EFICACIA	6. Cuando las actividades propuestas son macro, ¿los encargados de la gestión presupuestaria direccionan los recursos de acuerdo a los porcentajes establecidos?	0	0%	10	100%

GRAFICO N°2



En el gráfico N° 2 se visualiza que para ítems N° 4 indicador Economía los resultados arrojaron que el 50% de la población piensa que los encargados de la gestión presupuestaria NO distribuyen adecuadamente los recursos económicos, mientras que el mismo porcentaje afirman que SI se distribuyen adecuadamente los recursos económicos; dando como resultado inconformidad en la forma como se distribuye los recursos económicos en la División de Recursos Humanos.

En toda gestión institucional, los recursos económicos son los medios necesarios para satisfacer las necesidades, compromisos y funciones dentro de la Institución, es de suma importancia la repartición adecuada del presupuesto en cada una de sus diferentes dependencias, en el caso de la División de Recursos Humanos del INCES Táchira de una buena planificación presupuestaria depende el cumplimiento, desarrollo y ejecución

de las actividades propuestas por la convención colectiva, así como las compras requeridas por las partidas presupuestarias, esto con la finalidad de adquirir a un costo real y tiempo acertado los materiales, bienes y/o servicios; dejando claro con los resultados que se debe reforzar en la gestión presupuestaria del INCES Táchira la distribución adecuada de los recursos económicos.

Dentro de este mismo gráfico, en el ítem N° 5 del indicador Eficiencia se observa un resultado de 60% de quienes responden que NO se realizan las actividades planificadas con la optimización de los recursos, y el 40% indica que SI se realizan las actividades optimizando recursos, analizándose que a la hora de racionar los recursos no se ve con claridad esta optimización propia de la eficiencia por parte del personal encuestado, demostrando que es necesario instaurar en los trabajadores y trabajadoras la cultura de trabajo con eficiencia para que aprovechen los recursos, y así ayudar a la óptima utilización de los mismos.

Al ser un criterio de auditoría en la gestión la eficiencia, es indispensable fortalecerla porque esta se caracteriza por la utilización y optimización de los recursos que son necesarios para el cumplimiento de las funciones y realización de las actividades. Siendo manifestada esta debilidad y observada en los resultados de la encuesta, donde la planificación de las actividades no va orientadas a la optimización de los recursos, y, por ende, se desaprovecha este elemento importante para la Institución, siendo necesaria para en un entorno cambiante e inflacionario, donde es una obligación moral utilizar de forma adecuada los insumos para el cumplimiento de las funciones, ayudando con esto a resguardar los recursos del Estado.

Para el último indicador Eficacia, ítem N° 6, se observa que existe consenso a la hora de describir los datos obtenidos, debido a que el 100% de los encuestados manifiestan que en las actividades propuestas que sean de

envergadura macro, los encargados de la gestión presupuestaria No direccionan los recursos de acuerdo con los porcentajes establecidos en el presupuesto, y por ende los recursos necesarios e indispensables no son direccionados a las actividades colectivas.

A este respecto, al momento de ir a la búsqueda de las metas y objetivos manifestados por la convención colectiva, las tareas encomendadas no se ejecutan por necesidad de los recursos necesarios, para Ramírez, L., Rosell, R. y Ulloa, M (2014).³⁵ plantean que la eficacia organizacional, se refiere:

A la capacidad total de la organización y a su interacción con la planeación estratégica, a la estructura de la organización y a sus procesos y a los recursos humanos y financieros, todos enfocados hacia el cumplimiento de la misión y las metas de la organización y al ambiente externo.

Es por tanto, un criterio de suma importancia para la gestión gerencial y en todas las áreas de la organización, porque la estructura organizativa se centra en el cumplimiento de la misión y las metas propuestas, estos desde el cumplimiento de los procesos y el fortalecimiento y atención a los diferentes recursos que forman la institución. Desde lo expuesto, y analizando los datos obtenidos se entrevé la nulidad de su aplicación en la gestión presupuestaria en el INCES Táchira, dejando clara esta debilidad en la organización.

³⁵ RAMÍREZ, L., ROSELL, R. y ULLOA, M. (2014). Metodología para la evaluación de la eficiencia y eficacia económica a través de la auditoría de gestión. *Revista electrónica equipo federal del trabajo* [revista en línea], fecha de la consulta: 31 de agosto de 2016, Disponible en: <http://newsmatic.com.ar/conectar/245/105/articulo/3584/ Metodologia-para-la-evaluacion-de-la-Eficiencia-y-Eficacia-economica-a-traves-de-la-Auditoria-de-Gestion.html>

Criterios de la Auditoría en la Gestión

En virtud del fundamento teórico, la auditoría en la gestión se basa en tres elementos fundamentales, los cuales deben estar relacionados entre sí y con relación directa a los recursos humanos, financieros y materiales con los cuales cuanta la Institución, ya que estos ayudan a evaluar el desempeño de las actividades económicas, financieras y operacional, permitiendo estos criterios cumplir con la auditoría. Estos elementos son: economía, eficiencia y eficacia, para la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores³⁶ son “el principio de economía significa minimizar los costos de los recursos. Los recursos utilizados deben estar disponibles a su debido tiempo, en cantidades y calidad apropiadas y al mejor precio”.

Es decir, la adquisición del bien servicio y/o material con los recursos adecuados, con la calidad y cantidad precisa para lo cual se necesita, en el tiempo y precio estipulado con la finalidad de invertir y utilizar racionalmente los recursos, así como dar su debida consideración a los demás aspectos.

Así mismo, la precitada Organización³⁷ “el principio de eficiencia significa obtener el máximo de los recursos disponibles. Se refiere a la relación entre recursos utilizados y productos entregados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad”, es el logro de resultados al menor costo posible, determinando los recursos (humanos, materiales, financieros, etc.) utilizados para lograr lo propuesto, aquí se toma en cuenta varios aspectos como: costo, calidad, cantidad, y oportunidad. Y el “el principio de eficacia se refiere a cumplir los objetivos planteados y lograr los resultados previstos”³⁸, si se logra las metas y objetivos propuestos se logra una gestión eficiente, debido

³⁶ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES. Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Principios Fundamentales de Auditoría de Desempeño. [Norma en Línea]. Fecha de consulta: 24 julio de 2016. Disponible en: <http://es.issai.org/media/79469/issai-300-s-new.pdf>, p. 3.

³⁷ *Ibidem* p. 3.

³⁸ *Ibidem* p. 3.

a que solo importa alcanzar las metas invirtiendo los recursos que sean necesarios para alcanzarlas.

Desde lo presentado anteriormente, en esta dimensión se logra visualizar en el grafico que el INCES se adapta medianamente a los criterios de economía y eficiencia, evidenciándose debilidad notoria, según los resultados, en el criterio de eficacia haciéndose evidente la necesidad de estrategias, que permitan familiarizarse y aplicar los criterios de auditoría. Por otra parte, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal³⁹ establece que le corresponde a las unidades de auditoría interna:

Evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información gerencial, así como el examen de los registros y estados financieros, para determinar su pertinencia y confiabilidad, y la evaluación de la Eficiencia, Eficacia y economía en el marco de las operaciones realizadas.

Es decir, desde la ley, estos criterios de auditoría se deben evaluar a través de control interno logrando determinar el grado de economía, eficacia y eficiencia en la institución, según los resultados obtenidos de la encuesta economía y eficiencia medianamente se cumplen, en el caso del criterio de eficacia se observa un resultado negativo. Así mismo no solo se puede medir a través de auditoría interna, sino como lo expresa la precitada ley⁴⁰:

El control externo comprende la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes del control fiscal externo sobre las operaciones de las entidades a que se refiere:
Evaluar la eficiencia, eficacia, economía, calidad de sus

³⁹ LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA Y DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL. Gaceta Oficial Extraordinario N° 6.013 del 23/12/2010, art. 40.

⁴⁰ *Ibidem* art. 42.

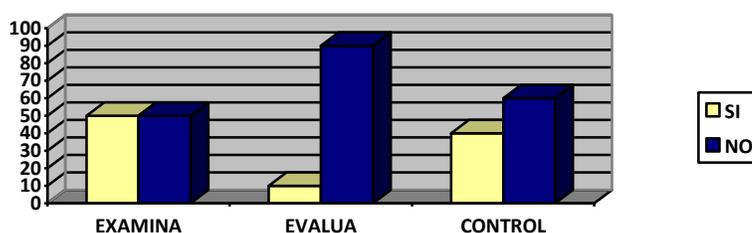
operaciones, con fundamento en índices de gestión, de rendimiento y demás técnicas aplicables.

Con esto, se evidencia lo importante que es cumplir con los criterios de auditoría, realizándole a su vez seguimiento periódico del comportamiento para determinar las debilidades de la Institución, en esta investigación se visualiza que son de suma necesidad estudiarlos para mejorar los comportamientos, ya que los datos recogidos en las encuestas permiten observar con preocupación la falta de ejecución de los mismos.

Cuadro N° 3: Dimensión Función

Indicadores	ÍTEMS	SI		NO	
		FI	%	FI	%
EXAMINA	7. ¿El gerente examina las actividades realizadas en la Institución?	5	50%	5	50%
EVALUA	8. ¿Al realizar las actividades se evalúan los resultados de la misma?	1	10%	9	90%
CONTROL	9. Considera Ud.: ¿Qué existe control a todas las partidas asignadas a la División de Recursos Humanos?	4	40%	6	60%

GRAFICO N°3



En el presente gráfico, N° 3, se visualiza que para el ítem N° 7 del indicador Examina, respondió el 50% de los encuestados que el gerente NO examina las actividades realizadas en la Institución, y la otra mitad que SI examina las actividades, existiendo el cumplimiento de la función pero con deficiencia, pues se encuentran divididos los encuestados permitiendo

observar que existen barreras que no permiten que sea observado por todos los encuestados que el gerente examina las diferentes acciones.

Con respecto a esto, dentro de la gestión gerencial es fundamental que se desempeñe una función que se dirija a el análisis de las actividades que se ejecutan, así como las funciones y tareas diarias del personal que labora en la institución, permitiendo en todo momento con este proceso de examinar saber si las decisiones y medidas que se han tomado son adecuadas y han beneficiado a la Institución. Por tanto, se examina con la finalidad de poder evaluar los resultados referentes a los objetivos planteados, al comportamiento de los recursos humanos, económicos y técnicas utilizadas, así como los controles establecidos. Observando los datos descritos en el INCES Táchira se lleva a cabo esta función, pero de forma limitada, desvirtuándose el rol del gestor.

Continuando con la interpretación del gráfico N° 3, se evidencia que para el indicador Evalúa, ítem N° 08, un 90% los encuestados dicen que al realizar las actividades NO se evalúan los resultados de la misma, mientras que el 10% piensan que SI son evaluados; manifestándose que no se evalúa el resultado de las actividades realizadas por el personal dentro del Instituto, por parte de la gerencia.

Dentro de las funciones del gerente, la evaluación es una herramienta que es utilizada para identificar si se están logrando los objetivos y metas planteadas, así mismo si los procedimientos se están haciendo adecuadamente y en el tiempo preciso, permitiendo observar en todo momento si se logró el resultado con criterios de economía, eficiencia y eficacia. Esto como lo propone Arrieche, M.(2011)⁴¹ quien formula que para

⁴¹ ARRIECHE, M. (2011). Evaluación de desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro utilizando herramientas de gestión tecnológica. Revista electrónica Campus Virtual. [revista en línea], fecha de consulta: 10 junio de 2016. Disponible en: <http://www.uft.edu.ve/campusvirtual/edicion1/Articulo4.pdf>, p. 56.

un supervisor, jefe o gerente “es importante evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fallas y tomar medidas correctivas y establecer una comunicación directa con sus subordinados”, por tanto es el mecanismo que permite conocer al gerente si las actividades se están haciendo de la forma correcta y si logra cumplir la meta para la cual es diseñada, para así poder ejercer controles y fortalecer las actividades y funciones del personal y la Institución.

Para finalizar el análisis del presente Gráfico, el indicador Control en su ítem N° 9 permite descubrir que un 60% de la población considera que NO existe control a todas las partidas asignadas a la División de Recursos, y un 40% considera que SI existe el control, denotándose debilidad en el control de las partidas presupuestarias de la División de Recursos Humanos, debido a que el personal no ve con claridad el control llevado a cabo.

El control es el último proceso dentro de la gestión gerencial, sin embargo no el menos importante pues es el método que va a medir y evaluar el desempeño de las funciones, los procesos y la utilización de recursos para posteriormente tomar decisiones de acción correctivas cuando se ameriten; es por tanto un proceso regulador que se basa en la verificación de si las actividades controladas están alcanzando los objetivos propuestos, para esto la gestión gerencial debe tener clara la planificación y la dirección del mismo para poder controlar. Ahora bien, en el gráfico N° 3 se visualiza que existe carencia de control en las partidas presupuestaria de la División de Recursos Humanos, debilidad que se debe fortalecer, pues de este control presupuestario depende el cumplimiento de la planificación realizada para el logro de los objetivos, como se ha mencionado anteriormente.

Función

Acorde a la estructura de las instituciones, tienen funciones específicas para cada cargo, las mismas deben ser examinadas, evaluadas y

controladas, no como vigilante para criticar las actividades realizadas sino como una oportunidad de mejora constante en cuanto al conocimiento y al crecimiento tanto personal como profesional. Teniendo como finalidad, evitar los posibles errores, omisión de procedimientos o faltas que pueden ocurrir, salvaguardando este seguimiento los intereses de la institución y ayudando al personal que realiza las funciones a lograr los objetivos y metas planificadas; en este sentido debe existir de manera continua por parte de la gerencia examen, evaluación y control de las funciones y actividades realizadas por el personal, y así conocer las fortalezas y debilidades de los procedimientos administrativos.

En este sentido, para tener conocimiento de las funciones del personal se debe establecer un control interno que según Ley Orgánica de la Contraloría General de la República⁴²:

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

Así como lo establece la ley, el control interno es vital para que la organización pueda cumplir con los objetivos planteados examinando desde un primer momento si los procedimientos administrativos cumplen con los principios de la ley, y si se dan en el tiempo oportuno. Este esfuerzo, debe tener continuidad con una evaluación crítica de los resultados obtenidos, para que esta sea la base para empezar un control interno, en cuanto a las funciones del personal; así como lo establece la precitada ley, “corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de

⁴² LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA, *op. cit.* art. 35.

organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente”. Es decir, las máximas autoridades son las responsables de mantener un óptimo control interno en la institución, para ello deben establecer estrategias de auditoría en la gestión que le ayude a tener una gestión con éxito en el cumplimiento de sus metas.

Asimismo, la gerencia es el nivel superior de la cúspide de la Institución, es decir quién direcciona y actúa como auditor a la hora de examinar, evaluar y controlar las funciones y resultados del personal, tal como lo indica Mora, S (2008).⁴³ “el proceso de auditoría comprende una etapa previa de planificación del trabajo, el examen de los eventos, la comunicación de los resultados y el seguimiento de las recomendaciones emitidas”, por ende el gerente debe direccionar sus funciones en esta reflexión para que pueda tener una visión de lo que se está realizando, logrando ejercer sus funciones examinando, evaluando y controlando las actividades.

En cuanto al control, en este caso se busca un control presupuestario que ayude a que los recursos asignados sean utilizados racionalmente, obedeciendo al proceso de exanimación y evaluación, según Chiavenato, I.⁴⁴:

El control presupuestal implica planeación y control, como en el caso del proceso administrativo. En muchas empresas, el presupuesto termina por transformarse en el principal instrumento del trabajo gerencial, y todo pasa a expresarse en término de valores monetarios: las previsiones de ventas, el presupuesto de salario y prestaciones sociales, el presupuesto de publicidad, etc. La ventaja del proceso presupuestal consiste en que explica los planes futuros y les atribuye valores financieros.

⁴³ MORA, S. 2008. “Comunicación de resultados en el proceso de auditoría”, Revista Gestión y Control, volumen 12, N° 1, pp. 12-15.

⁴⁴ CHIAVENATO, I. *Op. Cit.* p. 373.

De allí, la importancia de realizar seguimiento a las actividades en especial al área presupuestario, pues es la que ayuda a responder los compromisos y deberes adquiridos. Esto comparándolo con los resultados de la encuesta aplicada, se logra analizar que se debe reforzar las funciones de la gerencia direccionándolos a cumplir funciones como auditor de un todo dentro del proceso gerencial, porque el gerente es el responsable de la institución, por ende de su gestión depende el mantener y cumplir la visión y misión de la misma, así como a nivel administrativo todo se realice de forma correcta apegada a la ley, por ello su función vital es examinar las actividades realizadas, evaluar los resultados y controlar las partidas presupuestarias de la Institución.

Cuadro N° 4: Dimensión Barreras

INDICADOR	ÍTEMS	SI		NO	
		FI	%	FI	%
ACTITUD	10. ¿La actitud del gerente es proactiva a la hora de comunicarse con sus empleados?	2	20%	8	80%
OPERATIVIDAD	11. ¿El gerente comunica a tiempo las actividades a realizar?	0	0%	10	100%



En el gráfico N°4, se analizan los indicadores que lo componen, el primero de ellos es el denominado actitud el cual arroja que el 80% de los encuestados piensan que la actitud del gerente NO es proactiva a la hora de comunicarse con sus empleados, y un 20% respondieron que el gerente SI es proactivo a la hora de comunicarse; permitiendo esto evidenciar que

existe la debilidad en la actitud del gerente hacia su personal a cargo al momento de comunicarse, siendo problemático debido a que la comunicación es un elemento fundamental en todos los campos de la Institución.

En las organizaciones al ser el gerente el líder nato dentro de la misma, es quien tiene entre sus funciones planificar, elaborar estrategias, evaluar y controlar todo lo que sucede en el ente que gerencia, por lo tanto su actitud ante el personal es de gran importancia, esto debido a que la interrelación que debe existir entre ambas partes debe estar enmarcadas en una comunicación efectiva, porque el personal es quien va hacer posible que se cumplan los objetivos planteados. Por ende, esta relación se debe llevar a cabo con la actitud que se presente el gerente ante ellos, siendo esta caracterizada por el respeto, conocimiento y agradecimiento; es decir, proactiva. Pero al momento de describir el grafico mencionado, automáticamente se demuestra que la proactividad es deficiente, naciendo por lo tanto barreras que perjudican la gestión gerencial y laboral del Instituto, siendo necesario atacar estratégicamente esta carencia.

Por otra parte, un segundo indicador es la Operatividad, el cual se encuentra evaluado en el ítem N° 11, el cual arroja en un 100% que el gerente NO comunica a tiempos las actividades a realizar, siendo alarmante el nivel de desinformación y nulidad comunicativa en relación a las actividades a realizar, permitiendo evidenciar que la operatividad se encuentra comprometida y hasta cierto punto en caos, al no poder plantearse una planificación acorde a los compromisos del Instituto.

Al momento de caracterizar la operatividad, se desprende que en la gestión el gerente es quien debe desencadenar la operatividad, debe ir de la mano con los funcionarios día tras día e ir comunicando las actividades e

información necesaria, que debe conocer el personal a tiempo para que no se sientan excluidos de la Institución por ello Arriagada, J. (2009)⁴⁵ expone:

Para que la comunicación interna operativa sea exitosa y de calidad se requiere antes que nada que los jefes o roles de conducción sean buenos comunicadores, es decir: jefes que practiquen la escucha activa, que sean empáticos con sus dirigidos y que sean eficientes a la hora de emitir sus mensajes.

Es por tanto, que la relación jefe-empleados debe mantener la comunicación fluida y amena en todos los niveles del Instituto, debido a que de la escucha activa y la comunicación constante es que se podrá ser operativo dentro de una organización porque es un rol principal del gerente que sea capaz de conducir y llevar la iniciativa comunicativa para que la información permita que se realice todo de acuerdo a lo establecido en la planificación regional y las directrices nacionales. Algo que no ocurre en el INCES Táchira según lo descrito en el cuadro N° 4, debido a que la operatividad se ve afectada por la distorsión o carencia de comunicar las actividades, permitiendo esto la desvirtualización de la gestión operativa del Instituto.

Barreras

Al hacer énfasis en la fundamentación teórica, se entiende la barrera según Chiavenato, I.⁴⁶ “restricciones y limitaciones presentadas dentro de las etapas del proceso de comunicación, o entre ellas, las cuales impiden que algunas señales emitidas por la fuente lleguen nítidas a su destino”, es decir se presenta que la comunicación es indispensable, pero igual de necesario es que sea emitida de forma clara y precisa evitando en todo momento

⁴⁵ ARRIAGADA, J. (2009). ¿Qué es la comunicación interna operativa? *Blogspot Insidecom*. [En línea], fecha de consulta: 23 julio 2016, Disponible en: <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/2009/07/que-es-la-comunicacion-interna.html>, p. s/n.

⁴⁶ CHIAVENATO, I., *op. cit.* p. 326.

ambigüedades entre la parte de dirección y el personal que labora en la Institución, siguiendo al precitado autor⁴⁷ “la comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, porque representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas”, pues es en la parte de dirección gerencial que debe ser fluida y asertiva la comunicación, evitando con esto que la poca efectividad de la misma sea un punto de inflexión para que se produzcan barreras que afecten la operatividad de la institución.

Continuando, la comunicación es un sistema que tiene una entrada, el mensaje y la salida, estando este sistema conformado por componentes tales como: fuente, transmisor, canal, receptor, destino y ruido, siendo estos indispensables y a su vez, puntos de atención, ya que al ser realizada mediante varios mecanismos como la voz humana, aparato telefónico, oído humanos, ruidos, constituyendo todo esto la información que entra al sistema de la comunicación.

Ahora bien, al ser un sistema tan complejo puede estar viciada por: ideas preconcebidas, rechazo de información contraria, significados personalizados, motivación, interés, credibilidad de la fuente, habilidad de comunicación, clima organizacional, complejidad de los canales; lo que da como resultado que el mensaje recibido sea interpretado diferente entre sí⁴⁸. Siendo esta situación evidenciada en la investigación, pues la información no llega al personal que labora en la misma de forma veraz, destacando como una alerta a que el gerente debe planear, organizar, direccionar y controlar, transmitiendo el mensaje en forma de comunicación efectiva a sus empleados.

⁴⁷ *Ibidem* p. 325.

⁴⁸ *Ibidem*

A este respecto, Chiavenato, I.⁴⁹ distingue entre la comunicación formal e informal, en la primera de ellas “el mensaje se envía, se transmite y se recibe a través de un patrón de autoridad determinado por la jerarquía de la empresa, comúnmente denominado cadena jerárquica”, es decir la comunicación ha de originarse en la gerencia para que sea esclarecida y recibida de una fuente primaria; la segunda de ellas, la comunicación informal, “ocurre fuera de los canales formales de comunicación, mediante formato oral o escrito. El sistema de comunicación informal en una empresa se denomina «racimo de uvas», por su evidente crecimiento y desarrollo casual en cadenas de segmentos formados por grupos sociales”⁵⁰, esta permite que la información se vaya disgregando originando el fenómeno del racimo de uva, que consiste en ir agregando y distendiendo el mensaje hasta dejar de ser confiable. En el Instituto se observa que la forma de comunicación usual es la informal, razón por la cual se logra evidenciar poca comunicación a la hora de transmitir las actividades en el tiempo oportuno.

Asimismo, la comunicación mal enfocada o la carencia de la misma afecta la operatividad de la gerencia en el ámbito de proactividad, y comparado con los resultados obtenidos en la encuesta, se puede decir que debe implementarse estrategias las cuales ayuden a la gerencia a desarrollar habilidades en la comunicación, que permitan la proactividad y desde ella una operatividad efectiva, derribando con esto las barreras que interrumpen la interrelación entre el gerente y el personal, pudiendo existir una retroalimentación en cuanto a la información suministrada y la comprensión de la misma, ayudando a promover un ambiente organizacional y de desempeño de los roles del personal, logrando tener gestión efectiva con la cual se vea favorecida la direccionalidad de la institución con los menos obstáculos posibles.

⁴⁹ *Ibidem* p. 329.

⁵⁰ *Ibidem*

Luego de una serie de reflexiones teóricas y legales, junto a los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada al personal de la División de Recursos Humanos, se deduce que existe carencia en cuanto a estrategias de auditoría en la gestión. Manifestando que son necesarias para la consecución de mecanismos, los cuales ayuden a la parte gerencial a mejorar aspectos indispensables para su gestión en relación al gerenciar basadas estas en líneas de liderazgo, estrategia y planificación aspecto que van a determinar su postura como persona, como director y persona auditora de todos los procedimientos que se realizan en la misma; por tal razón es indispensable que ejerza un liderazgo efectivo, que influya en su personal para la prosecución y cumplimiento de las funciones, a juicio del investigador es indispensable que generando estrategias motivantes para sus empleados, estos se comprometan en las tareas a que les correspondan.

A este respecto, aunque la comunicación no es el indicador presentado, si es el elemento, como se ha visto en los autores mencionados, que genera el accionar óptimo o por el contrario permita el nacimiento de barreras, pues de ella depende el funcionamiento y el alto rendimiento de la institución siendo estas examinar, evaluar, y controlar, es decir examinar analíticamente las funciones del personal que le puedan generar relevancia en los procesos, y en base a esto poder evaluar los resultados de lo examinado y tener conocimiento de si se está realizando de forma correcta, así como conocer las debilidades y fortalezas. Así mismo, para tener información y con ella lograr establecer un control interno, que permita al Instituto cumplir con basamentos legales, sociales, políticos, etc.

Para concluir, existe una característica propia de la alta gerencia ser comunicador, el saber expresar y manejar información, transmitiendo en todo momento el mensaje adecuado y oportuno, con la cual permita a todos los trabajadores estar enterados de las actividades y tareas a realizar, y a su vez sean comprendidos para cumplir con las mismas. De esta manera, ir

adaptando a la cultura del Instituto el deber ser y funcionamiento del mismo, esta investigación busca generar estrategias de auditoría en la gestión que ayuden a evitar las debilidades y a fortalecer los puntos fuertes, para que la gestión sea efectiva en el logro de los objetivos del INCES.

Planificación Presupuestaria

Se desarrollará, a continuación, la descripción, análisis e interpretación de la variable planificación presupuestaria, en el INCES. Por tanto, la planificación presupuestaria consiste según Quisiguiña (2006) en:

La ejecución y administración del presupuesto se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, se debe establecer la respetabilidad y compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la contribución que se espera de la gestión, se revisarán criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos, se verá el proceso de planeamiento estratégico como base del negocio para llegar al propósito del mismo en mediano y corto plazo.” (Apud. Gansino, A. (2010))⁵¹

Es decir, la Institución depende de la planificación presupuestaria la cual se debe realizar enmarcada en bases legales, criterios como economía, eficiencia y eficacia, siendo los criterios básicos para alcanzar los propósitos y objetivos a corto, mediano y largo plazo, esto desde el compromiso y la comunicación entre los miembros del equipo organizacional, lo cual permite que se trabaje en dirección hacia los mismos fines, objetivos y metas, todo esto en pro de beneficios colectivos y que tanto el personal como el gerente puedan dar cumplimiento a las funciones y roles tanto administrativos como profesionales.

⁵¹ GANSINO, A. (2010). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la fundación Pastaza en el periodo 2009*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, p. 36.

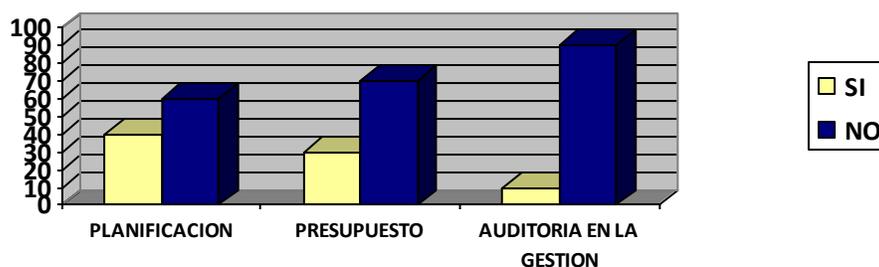
Así mismo, los procesos de la planificación presupuestaria están basados en leyes, normas, y demás información de carácter legal que guían a su adecuada planificación, ejecución y revisión de la misma. Todo esto, inmerso en la presente variable, en la cual se encontrará las dimensiones que se mencionan a continuación, bases legales; recursos administrados por el Instituto (vitales para la adquisición de productos como bienes materiales, y /o servicios; recursos humanos necesario para el buen funcionamiento de la Institución y tecnológicos); la tecnología desde los programas que permiten maximizar la efectividad.

Además, en esta variable se busca explicar las partidas presupuestarias utilizadas en la División de Recursos Humanos para estudiar su ejecución y satisfacción con las mismas, las necesidades del personal que labora en la institución, y por último se busca analizar las fortalezas y debilidades del control, en cuanto al proceso de verificación del presupuesto. Todo esto, con la finalidad de ayudar a la investigación a diseñar estrategias que guíen y orienten, fortalezcan y satisfagan la planificación presupuestaria de la División de Recursos Humanos, y así alcanzar la efectividad y excelencia propia de los servidores públicos.

Cuadro N° 5: Dimensión Legal

INDICADOR	ÍTEMS	SI		NO	
		FI	%	FI	%
PLANIFICACION	12. ¿Conoce Ud., el ordenamiento que rige la planificación presupuestaria en el sector público?	4	40%	6	60%
PRESUPUESTO	13. ¿El presupuesto planificado para el desarrollo de sus funciones es acorde a las actividades que debe desarrollar según la contratación colectiva?	3	30%	7	70%
AUDITORIA EN LA GESTION	14. Siguiendo lo establecido en la ley: ¿Se realiza auditoría en la gestión periódicamente a la planificación presupuestaria?	1	10%	9	90%

GRAFICO N°5



En el grafico N° 5, se visualiza la dimensión legal compuesta por los siguientes indicadores: Planificación la cual en el ítem N° 12 la población manifiesta en un 60% que NO conoce el ordenamiento que rige la planificación presupuestaria en el sector público, mientras que con un 40% de la misma dice que SI conoce el ordenamiento; evidenciándose la falta de conocimiento en bases legales que sustentan la planificación presupuestaria, constituyendo esto la ejecución de las funciones de forma empírica y sin el debido conocimientos de las leyes y normas que la regulan y dictan los procesos de cómo se deben realizar las actividades en el sector público, permitiendo esto que el personal desconozca su realidad contractual y así mismo, los procesos se encuentren fuera de su naturaleza legal.

En cuanto al indicador Presupuesto, en el ítem N° 13 arroja que el 70% de los encuestados afirman que el presupuesto planificado para el desarrollo de sus funciones NO es acorde con las actividades que se deben desarrollar según contratación colectiva, mientras que un 30% del personal afirman que SI es acorde, teniéndose como resultado que el presupuesto no se encuentra orientado a cumplir con las actividades y eventos plasmados en la contratación colectiva del INCES, trayendo como consecuencia la violación de la misma, vulnerando de esta forma los derechos de los trabajadores y trabajadoras del Instituto.

Así mismo, el indicador Auditoría en la Gestión, en el ítem N° 14 los encuestados manifiestan en un 90% que NO se realiza auditoría en la

gestión periódicamente a la planificación presupuestaria, y un 10% afirma que SI se realiza; permitiendo observar que es latente la falta de auditoría en los diferentes procesos y en las funciones propias de la planificación presupuestaria, afectando esto la gestión y desempeño de la misma, debido a que de realizarse la respectiva auditoría se logra tener evidencias de los resultados de los procesos administrativos, es decir la planificación presupuestaria y con esto poder emitir recomendaciones y evitar seguir fallando en la realización de las funciones, alcanzando así la excelencia propia de la gestión pública.

En este sentido, se resalta la importancia de la auditoría que según Jiménez, V. y Ortega, G (2010).⁵² es la que permite la definición de la “situación real de la entidad evalúa el grado que se desarrolla las tareas administrativas y el cumplimiento de los planes y orientaciones a la gerencia”, es entonces un proceso del cual carece la Institución, y con este se logra evaluar el desempeño de la planificación presupuestaria, ayudando a que la misma se realice en base a las necesidades desde la eficiencia y eficacia, todo esto en pro de que la planificación presupuestaria se realice satisfaciendo las necesidades del personal, la institución y el usuario; y a su vez en base a lineamientos y normas que los enmarca.

Bases Legales

La planificación presupuestaria en el sector público, consta de basamentos legales, los cuales se encuentran en las leyes orgánicas, normas y manuales, todos emanados por organismos competentes en materia de planificación presupuestaria. Estas permiten ser la guía y apoyo para la respectiva planificación, elaboración, formulación, ejecución y control.

⁵² JIMÉNEZ, V. y ORTEGA, G. (2010). *Auditoría de gestión al área de recursos humanos del ilustre Municipio del Cantón Chaguapamba periodo del 01-01 al 31-12-2009*. Trabajo de maestría no publicada. Universidad Nacional de Loja, Ecuador, p.58.

A este respecto, el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista es un organismo público, el cual debe velar por el cumplimiento de la Ley, debe ser controlado por la alta gerencia, que tiene el conocimiento y aplicación de la misma, logrando que el personal que labora en el Instituto este actualizado y conozca los deberes y derechos, términos y usos de la misma; con la finalidad de ser un ente eficaz y eficiente en base a los tópicos legales y demás normas aplicables a la misma.

En este mismo orden de ideas, se analizan los basamentos legales que permiten entender e interiorizar cada una de estas; siguiendo el orden jurídico propuesto por Kelsen, la ley de la cual se emana las demás es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)⁵³, en la cual se encuentra inmersa las bases legales del presupuesto público nacional, así como se describe en el Capítulo II del Régimen Fiscal y Monetario, Sección Primera del Régimen Presupuestario,⁵⁴ donde se define que la gestión fiscal estará “regida y será ejecutada con base en principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal. Esta se equilibra en el marco plurianual del presupuesto, de manera que los ingresos ordinarios deben ser suficientes para cubrir los gastos ordinarios.”, así implementando los principios sobre los cuales se debe basar el presupuesto, e induciendo a tener una óptima planificación que al final logre mantener un equilibrio presupuestario, respondiendo a que los ingresos deben ser superiores a los gastos de la Institución.

Asimismo, establece los límites del endeudamiento público, sanciones en el marco legal del presupuesto plurianual para la formulación presupuestaria, y en síntesis el procedimiento a nivel nacional de cómo se debe y cuándo presentar el presupuesto ante la Asamblea Nacional para su respectiva

⁵³ CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Gaceta Oficial Extraordinario N° 36.860, del 30/12/1999.

⁵⁴ *Ibidem* art. 311.

aprobación⁵⁵. Dando estos, el sustento del plan se soportará las demás leyes que se encargaran de normar en cuanto al presupuesto y gasto público.

A este respecto, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal⁵⁶, es el basamento legal que rige las instituciones públicas, la cual es el órgano del Poder Ciudadano que tiene por responsabilidad controlar, vigilar y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, la cual se orienta a la realización de auditorías, inspecciones y revisiones fiscales. Esta define las funciones de contraloría⁵⁷ la cual en el “ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control”, como se acaba de mencionar su objeto es cumplir la función contralora en pro de obtener resultados significativos y apoyados desde la planificación incluyente.

A este respecto, en esta ley se presenta cómo se organiza dicho organismo, del régimen presupuestario y personal del mismo, del sistema de control fiscal, la cual da las bases para el control interno, externo y de gestión, puntos clave en esta investigación, pues todo organismo público está sujeto a que se le realicen periódicamente auditoria, para dar cumplimiento con lo mencionado hasta el momento.

En consecución con lo antes mencionado, existe otra ley que regula el presupuesto público y en ella autoriza a un órgano como encargado de velar por el presupuesto público de la nación, esta es la Ley Orgánica de la

⁵⁵ *Ibidem* arts. 312-315.

⁵⁶ LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL. Gaceta Extraordinario N° 6.013, del 23/11/2010

⁵⁷ LEY CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. *Op. Cit.*, art 2.

Administración Financiera del Sector Público⁵⁸ explica que “esta Ley tiene por objeto regular la administración financiera, el sistema de control interno del sector público y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, al Fondo de Estabilización Macroeconómica y al Fondo de Ahorro Intergeneracional”, por tanto es de donde emana todo lo relacionado a la administración financiera permitiendo dar cumplimiento con los fines del Estado.

En virtud de lo antes expuesto, esta ley direcciona la organización del sistema presupuestario a un órgano que es el rector del presupuesto de la nación⁵⁹, “la Oficina Nacional de Presupuesto es el órgano rector del Sistema Presupuestario Público y estará bajo la responsabilidad y dirección de un Jefe o Jefa de Oficina, de libre nombramiento y remoción del Ministro o Ministra del Poder Popular con competencia en materia de planificación y finanzas”, así mismo este órgano emite lineamientos para la elaboración del proyecto presupuestario así como evalúa la ejecuciones del mismo, a su vez emite un clasificador presupuestario de recursos y egresos la cual es una guía para los entes formular su presupuesto; en la misma ley orgánica de administración financiera del sector público especifica los lineamientos del marco plurianual del presupuesto⁶⁰, este marco es el lapso con el cual se han de regir las planificaciones presupuestarias.

En este orden de ideas, la planificación presupuestaria legalmente se basa en el cumplimiento de las leyes, buscando con esto que las instituciones públicas cumplan sus funciones de forma eficaz y eficiente; sin embargo en los resultados arrojados por la encuesta realizada se visualiza que un 60% de la población objeto de estudio que labora en la División de Recursos

⁵⁸ LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. (Ley de reforma parcial). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 6.210, diciembre 30, 2015, art. 1.

⁵⁹ *Ibidem* art. 20.

⁶⁰ *Ibidem*.

Humanos desconoce el ordenamiento, antes mencionado, de la planificación presupuestaria en el sector público, debilidad que se deslumbra porque el personal de la misma debe ser integral en sus conocimientos, dando un lugar primordial a la formación en los basamentos legales, al no fomentarse dicha cultura formativa se genera desconocimiento legal a la hora de trabajar y planificar el presupuesto.

Además, el INCES cuenta con una ley propia⁶¹; la cual permite conocer cada una de las funciones, los beneficios y proceso legal dentro del Instituto, a su vez, permite la orientación en cuanto al presupuesto, a la formación y la educación integral en pro del beneficio de los empleados y personal capacitado por el Instituto; por tal motivo en la exposición de motivos de la misma ley⁶² establece que:

Con la promulgación del presente decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, el Estado contara con un instrumento institucional para la educación, formación y capacitación integral de ciudadanos y ciudadanas con conciencia colectiva, autogestionaria y revolucionaria para cambiar las condiciones laborales y la calidad de vida individual y colectiva.

Es decir, de este modo se direcciona el presupuesto del Instituto no solo en satisfacer las responsabilidades contractuales establecidas en la Ley Orgánica de Trabajo para los Trabajadores y las Trabajadoras⁶³, sino también a los recursos necesarios para satisfacer la promulgación que promueve la ley del INCES: la formación incluyente de los ciudadanos y ciudadanas que es el elemento que impulsa la misión y los objetivos del mismo.

⁶¹ LEY DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES). *Op. Cit.*

⁶² *Ibidem* exposición de motivos.

⁶³ LEY ORGÁNICA DE TRABAJO PARA LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS. Gaceta Oficial Extraordinario N° 6.076, del 07/05/2012.

Asimismo, y para dar fortaleza a las leyes mencionadas, el INCES cuenta con la Convención Colectiva de Trabajo⁶⁴, la cual en sus cláusulas establece beneficios para los trabajadores del Instituto reflejadas en la planificación presupuestaria, en este sentido el presupuesto de la División de Recursos Humanos está en su totalidad enmarcada a cumplir estos lineamientos, los cuales están amparados por la ley de trabajo con carácter obligatorio, orientada la misma a dar beneficios con respecto a la jornada laboral, relación social de trabajo, beneficios económicos y asignaciones salariales, beneficios sociales, protección a la familia, entre otros.

En este caso de estudio las partidas presupuestales de la División de Recursos humanos están orientadas a la adquisición de recursos materiales para el buen funcionamiento de la unidad, insumos necesarios para el dispensario de atención medica primaria para el personal, insumos necesarios para la capacitación del personal, entre otros; así mismo en esta investigación analizando los resultados de las encuestas el indicador de presupuesto se nota una debilidad en un 70% donde el presupuesto planificado para el desarrollo de las funciones NO es acorde a las actividades que deben ejecutar según contratación colectiva, siendo estos resultados desfavorables para la gestión presupuestaria incumpliendo con los derechos de ley de los trabajadores.

Junto con lo anterior, se debe precisar los basamentos legales de la auditoría, debido a que en la presente investigación se ha manifestado que es un rol que debe asumir el gerente, siendo él la máxima autoridad ha de implementar mecanismo de control que ayuden a fortalecer su gestión, al personal y lo más importante al Instituto, entre las más resaltantes se tiene

⁶⁴ CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO INCES. 2015-2017. SINTRAINCES.

las Normas Generales de Auditoría de Estado⁶⁵ la cual establece que tiene por:

Objeto optimizar la labor de Auditoría de Estado y unificar criterios y principios atinentes a su desarrollo, mediante el establecimiento de un marco técnico normativo para la evaluación de la gestión pública y el ejercicio de la actividad del auditor.

Quedando claro, que es indispensable tener esta norma clara a la hora de establecer el proceso de auditoría, debido a que orientará en todo lo relacionado con las definiciones, procesos, etapas, funciones y demás información necesaria, que ayude al desarrollo de la auditoría en la Institución. Así mismo, las Normas y Procedimientos de Auditoría Interna DNAI N°0⁶⁶ establece en referencia a la auditoría interna que la federación de colegio de Contadores Públicos de Venezuela, “mediante el comité permanente de Normas de Auditoría Interna, ha considerado conveniente elaborar el presente pronunciamiento para el estudio de los criterios básicos que han de seguirse en la práctica de la Auditoría Interna en Venezuela.”, es entonces un pronunciamiento de uso informativo para la investigación y así poder comparar la realidad con el deber ser legal.

Así mismo, analizando los resultados de la encuesta se entiende que existe una debilidad fundamentada en los basamentos legales, de los cuales se utiliza para realizar el presupuesto de la Institución, la gerencia debe direccionar el conocimiento del personal de División de Recursos Humanos de la información necesaria para poder comunicarla al personal, así como todo lo referente a la planificación presupuestaria para que partiendo de su adquisición de información les facilite al planificar la proyección del

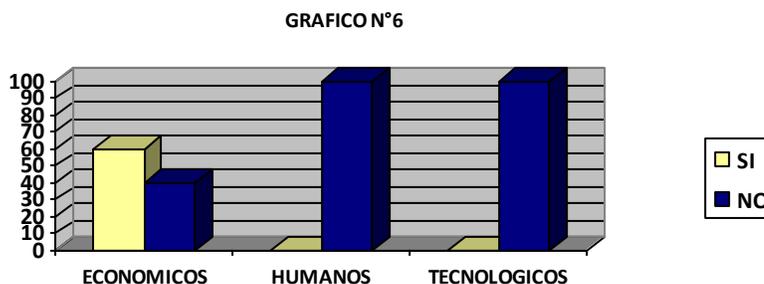
⁶⁵ NORMAS GENERALES DE AUDITORIA DE ESTADO. Gaceta Oficial N°40.172 del 22 de Mayo del 2013, art. 1.

⁶⁶ NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA DNAI N°0. Declaración de Normas de Auditoría Interna, cumana estado sucre, emitidas por el Instituto de Auditores Internos aprobadas los días 13 y 14 de julio del año 2007

presupuesto de la División, así como generar estrategias que permita a los mismo proyectar y lograr que los recursos financieros solicitados sean acordes a los compromisos establecidos en la convención colectiva; y retomando controles basados en auditoria que le permita a la dirección tener un bosquejo del movimiento continuo de la planificación presupuestaria, logrando con esto tener un panorama claro de lo que puede pasar en futuro y prever o planificar en base a esto; persiguiendo el logro de objetivos de la Institución.

Cuadro N° 6: Dimensión Recursos

INDICADOR	ÍTEMS	SI		NO	
		FI	%	FI	%
ECONOMICOS	15. ¿Existe un estudio preliminar económico para la asignación de prioridades presupuestales?	6	60%	4	40%
HUMANOS	16. ¿Los recursos destinados a la capacitación del personal son ejecutados?	0	0%	10	100%
TECNOLOGICOS	17. ¿Existe una planificación presupuestaria tecnológica en miras a una mejor sistematización de sus funciones?	0	0%	10	100%



En el grafico N^a 06, se visualiza la Dimensión Recursos: económicos, humanos, tecnológicos. Para el indicador Económicos en el ítem N^a 15 expresan el 60% de los encuestados responden que SI existe un estudio preliminar económico para la asignación de prioridades presupuestales, mientras que el 40% opina que NO existe el estudio preliminar económico. Dando esto resultado, que el INCES Táchira si realiza el estudio preliminar

para la asignación de los recursos económicos en la División de Recursos Humanos.

A este respecto, toda planificación presupuestaria para realizar su proyección debe hacer un estudio preliminar económico de precios, cantidad y calidad, de acuerdo con las necesidades prioritarias y secundarias de la Institución, con la finalidad de que esta planificación satisfaga las necesidades y con esto se pueda cumplir compromisos, lograr los objetivos y metas; de este estudio y planificación depende la gestión presupuestaria de la División de Recursos Humanos, pues es la base para que las partidas presupuestarias tengan la disponibilidad y poder cubrir así los gastos ya previstos.

Asimismo, para el indicador Humano, en la pregunta N° 16, se observa en el gráfico el personal está al 100% de acuerdo al momento de considerar que los recursos destinados a la capacitación del personal NO son ejecutados. Observándose la debilidad latente en la capacitación del recurso humano, el cual es el que hace posible que funcione el Instituto, así como que se realicen los procesos y que se cumplan las metas y objetivos planteados.

Uno de los recursos de vital importancia en una organización, es el talento humano, por ello la necesidad de que la gerencia idee estrategias que motiven al personal a desarrollarse profesional y personalmente, a recrearse y estar actualizado respecto a la información necesaria para el desenvolvimiento de sus funciones diarias, según Siliceo, A.(2004) ⁶⁷ la capacitación y desarrollo que se “aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores de productividad y calidad en las tareas laborales”.

⁶⁷ SILICEO, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México. Editorial LIMUSA, p, 17.

Por tanto, tal como se describe, se debe implementar una cultura de compromiso y lealtad institucional que vaya paralelo a la motivación del personal, al crecimiento de su formación, superación y adaptación, con la finalidad de mantener motivado y actualizado al personal, con dedicación al momento de desarrollar sus funciones diarias, algo que según los datos obtenidos de la encuesta carece el INCES Táchira, siendo una debilidad que repercute en el ser de las funciones de los trabajadores y las trabajadoras del Instituto.

En cuanto al indicador Tecnológicos, en el ítem N° 17, se obtiene que el 100% de la población afirma que NO existe una planificación presupuestaria tecnológica en miras a una mejor sistematización de sus funciones; interpretándose que en la proyección presupuestaria no se está planificando en función de implementar sistemas tecnológicos y actualizados que faciliten el trabajo de los trabajadores y las trabajadoras, permitiendo esto que los procesos sean llevados a cabo con mayor lentitud y de forma manual, no dando satisfacción de forma veraz y oportuna el cumplimiento de los procesos.

Es de destacar, la importancia que toda organización debe tener en su planificación presupuestaria recursos disponibles para la implementación, mejoramiento y mantenimiento continuo de programas sistemáticos que ayuden a que las actividades sean ejecutadas de forma eficaz y eficiente, así como lo establece De Sarmiento, M. y Gómez, O (2005).⁶⁸ “en el aspecto organizacional, las tecnologías son un elemento vital, ya que permiten aumentar la eficiencia en todo tipo de procesos y obtener y manejar información que puede marcar la diferencia”, es entonces un elemento que el Instituto debe implementar en su planificación presupuestaria y estar en constante actualización, así como capacitar al personal en su uso correcto,

⁶⁸ DE SARMIENTO, M Y GÓMEZ, O. (2005) “El factor humano: resistencia a la innovación tecnológica” revista ORBIS/ciencias humanas, volumen 23 N° 24 p. 25

agregando con esto valor a la Institución alcanzando el éxito en la gestión del desempeño, esto por medio de la sistematización de los procesos, funciones e información.

Recursos

En el campo organizacional se necesita de un elemento llamado recursos que para Chiavenato, I.⁶⁹ “son medios que las empresas poseen para lograr sus objetivos y realizar sus tereas”, son insumos necesarios para el funcionamiento de la institución, a través de ellos se alcanzan las metas planteadas, estos se pueden manejar y controlar en pro de la Institución y su personal. Estos se clasifican en tres: económicos, humanos, y tecnológico.

La investigación al estar orientada a la auditoria en la gestión, es necesario determinar si se realizan los estudios preliminares propios a la planificación y ejecución de las partidas presupuestarias, orientados a la utilización de estos insumos. Para Chiavenato,⁷⁰ los recursos económicos “garantizan el suministro de los medios para adquirir u obtener los demás recursos necesarios de la empresa”, la institución debe realizar un estudio de mercado del precio de los productos para poder adquirirlo a futuro, debe tomar decisiones en cuanto a la planificación del factor económico ya que elementos como la inflación o la escases puedan limitar la adquisición de los materiales bienes y/o servicios indispensables para el desempeño de las funciones.

En este orden de ideas, existe un recurso que es vital y sin el cual ninguno de los demás recursos tendría utilidad alguna, a su vez es el motor de la

⁶⁹ CHIAVENATO, I. *Op. Cit.* p. 52.

⁷⁰ *Ibídem* p. 52.

empresa siendo el encargado de la toma de decisiones y acciones, este es el recurso humano. Según Chiavenato, I.⁷¹:

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en las empresas cualquiera que sea su nivel jerárquico, o la tarea que desempeñen. Los recursos humanos se distribuyen en el nivel institucional de la empresa (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros además de los supervisores de primera línea). Constituye el único recurso vivo y dinámico de las empresas, deciden qué hacer con los demás recursos inertes, estáticos, y los manejan.

Al ser el recurso dinámico sin el cual la planificación y ejecución sería vacía, es indispensable en la Institución. Las personas son diferentes entre sí, cada una tiene su personalidad, grados de instrucción, y destrezas, por eso cada uno ocupa un cargo estratégico según sus saberes, conocimientos y habilidades, con cual puede direccionar y orientar el uso y utilidad que debe tener cada uno de los otros recursos tecnológicos y económicos, es el recurso que da sentido a la instrumentalidad de los demás recursos.

En cuanto que es un recurso consciente, es dueño de sus acciones, es auto determinado y que cuenta con impulsos propios, y es de esto último donde se debe orientar un elemento ineludible, la motivación. La cual, es la fuerza que mueve a cada persona para actuar, existen diferentes tipos de motivación, una de ellas las expectativas cuyo objetivo es individual, inherente a cada persona; otra de ellas es la recompensa: el salario; y una última las relaciones entre expectativa y recompensa, siendo la relación entre lo que se ingresa como sueldo y la productividad⁷². Así mismo, toda persona necesita de alguna motivación para realizar las actividades en una Institución, al ser el INCES un instituto con misión formativa, la motivación es

⁷¹ *Ibidem* p.53.

⁷² *Ibidem*

central a la hora de trabajar en la capacitación del personal, debido a que debe orientarse a que ayude al crecimiento profesional, personal y espiritual.

Además, la Convención Colectiva⁷³, establece que es un deber de la Institución mantener actualizado al personal, lo cual permite que el mismo se encuentre motivado para ir cumpliendo sus diferentes expectativas personales y colectivas, para dar cumplimiento a esta cláusula es fundamental la formación permanente del personal, resaltando los programas donde se dicten talleres, cursos, conversatorios, entre otros, sobre temáticas innovadoras.

Esto último, se vislumbra en los datos recolectados por la encuesta debido a que se visualiza en el resultado la deficiente del 100% en cuanto a capacitación de personal, porque los recursos asignados para la capacitación no son ejecutados, incumpliendo con una clausula que por ley es de carácter obligatorio y por otro lado, desmejorando el nivel profesional del personal en el Instituto. Además, como ya se mencionó el recurso humano es quien toma las dedicaciones en la organización en sus diferentes niveles jerárquicos, así como el que realiza las actividades y tareas, por ende la parte gerencial debe trabajar en mejorar su conocimiento e incentivar sus motivaciones Institucionales, para que los mismos trabajen con compromiso Institucional en pro del Estado y el pueblo, brindando un servicio adecuado y de calidad.

Así mismo, existe un recurso que a través del tiempo se va actualizando y teniendo mejoras en miras de una mejor sistematización de los procesos, este es la Tecnología, la cual según Chiavenato, I.⁷⁴:

Es un elemento de las empresas desarrollado gracias a los conocimientos acumulados sobre las tareas (know-how) y sus manifestaciones físicas resultantes (maquinas, equipos, instalaciones) constituyendo un enorme complejo de técnicas

⁷³ CONVENCION COLECTIVA DE TRABAJO (INCES), *op. Cit.*, cláusula N° 64.

⁷⁴ CHIAVENATO, I. *Op. Cit.* p. 96

utilizadas para transformar los insumos (entradas) recibidos por la empresa en resultados (salidas), es decir, en productos o servicios que se introducen el ambiente de área.

Por tanto, es indispensable invertir en tecnología avanzada que ayude a agilizar las tareas de la Institución y a su vez, en capacitar al personal en su uso y manejo. Esto debido, a que la tecnología por medio de sus diferentes programas permite que el personal de la Institución pueda agilizar los procesos y acortar los tiempos a la hora de procesar los requerimientos propios de sus funciones.

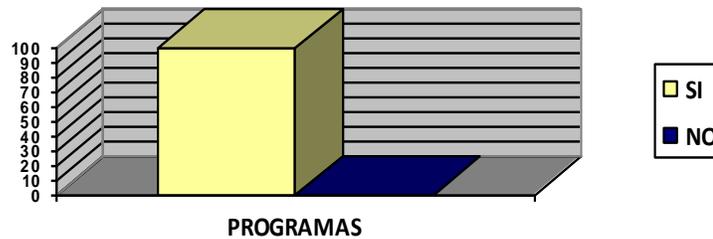
En los resultados evidenciados en la encuesta, se demuestra una debilidad en un 100% en no tener una planificación en miras de actualizar la tecnología, la cual facilite los procesos y ayude que sean sistematizados, partiendo de que en la ley del INCES⁷⁵, establece la necesidad de consolidar alianzas estratégicas para un intercambio tecnológicos en miras de una actualización y perfeccionamiento, legalmente se encuentra establecido en ir avanzando tecnológicamente. Según los datos, la Institución carece de estrategias que faciliten este proceso, dando como resultado la necesidad de que se implemente avances tecnológicos, que ayuden en sus tareas diarias interviniendo en la estructura y comportamiento organizacional.

Cuadro N° 7: Dimensión Tecnología

INDICADOR	ÍTEMS	SI		NO	
		FI	%	FI	%
TECNOLOGIA	18. ¿Es necesario crear sistemas de programación que permita la sistematización del trabajo?	10	100%	0	0%

⁷⁵ LEY DEL INCES. *Op. Cit.* art. 7, numeral 11.

GRAFICO N° 7



En el gráfico se observa que el ítem N° 18, los encuestados en el 100% manifiestan que es necesario crear sistemas de programación que permita la sistematización del trabajo. Permitiendo esto, observar es necesario que se proponga la sistematización de la División de Recursos Humanos de INCES para que los procesos sean realizados de forma efectiva, así mismo no se oponen a la implementación de los sistemas tecnológicos, que sean necesarios para el mejoramiento del funcionamiento de la División.

En este sentido con el avance agigantado de la tecnología, los organismos deben estar en constante actualización y cambio en la implementación de sistemas o programas tecnológicos, los cuales les facilite la sistematización de las funciones diarias y logren cumplir los objetivos de forma eficaz y eficiente, a juicio de Rodríguez, J.⁷⁶ consiste en reforzar la organización:

Proporcionándoles a tus empleados las herramientas necesarias para que tengan éxito y de esta forma cumplan con su profesión, además de disponer del plan estratégico, las necesidades financieras y las operaciones. Si adoptas las nuevas tecnologías ya sabes que obtendrás beneficios para tu empresa, gracias a una mayor productividad y rentabilidad por parte de tus empleados.

⁷⁶ RODRÍGUEZ, J. (2013). Sobre la implementación de las nuevas tecnologías en tu empresa. *Blog Pymes y Autónomos*. [En línea], fecha 02 septiembre 2016, Disponible en: <http://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/sobre-la-implementacion-de-las-nuevas-tecnologias-en-tu-empresa>, p. S/N.

Por tanto, es una inversión que realiza la gestión gerencial al momento de tomar la iniciativa de promover y adquirir los recursos propios de la tecnología, logrando incrementar el nivel del desempeño laboral del personal, así como suprimir en la medida de lo posible pasos burocráticos que ralentizan el proceso administrativo, brindando la oportunidad de que el personal pueda realizar más rápido y con mayor exactitud sus funciones.

Tecnología

En el mundo actual, que cada día avanza la tecnología a grandes pasos es necesario que las Instituciones se adapten constantemente a los cambios en un mundo globalizado que se direccionan en gran medida desde la tecnología. A juicio de Rojas (2001)⁷⁷ “la tecnología, es un conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en las distintas ramas industriales, que ayuda a tener mejor producción y en algunos casos puede disminuir los costos” (*Apud.* De Sarmiento, M. y Gómez, O. (2005)), es decir es una herramienta procedimental que se direcciona a la mejora de los procesos, de la calidad de los mismos y en el uso del menos tiempo posible, siendo un factor que agiliza los procedimientos y sustenta la calidad organizacional.

A este respecto, toda organización debe hacer uso de la tecnología para el cumplimiento de sus funciones, esta puede ser rudimentaria todo se realiza de forma manual o sofisticada con el uso de computador. Sin importar cuál sea la que se use, lo importante es saber direccionar la misma a la consecución de los objetivos. Esto debido a que, es un elemento de la organización, desde siempre se encuentra inmerso en el sistema de la misma, ejerciendo influencia sobre ella; según Chiavenato, I.⁷⁸:

⁷⁷ DE SARMIENTO, M. y GÓMEZ, O. *Op. Cit.* p. 24.

⁷⁸ CHIAVENATO, I. *Op. Cit.* p. 97.

La tecnología abarca todos los conocimientos técnicos, presentados o no, formulas, manuales, planos, proyectos, marcas, métodos de dirección y administración, procedimientos técnicos, métodos y procesos de operación, conocimientos técnicos requeridos para montar y operar instalaciones productivas e incluso el conocimiento necesario para seleccionar y escoger tecnologías variadas y realizar estudios de análisis económicos, financieros, mercadológico, etc.

Es decir, la constituye cada uno de los elementos que desde el conocimiento técnico sea computarizado o desde técnicas y métodos, genera conocimientos técnicos desde los cuales se pueden escoger o formular las tecnologías de programas necesarias para la Institución. Además, se puede afirmar que una organización sin avance tecnológico no puede evolucionar, ya que en la actualidad el uso de la misma permite aumentar el grado de eficiencia en los procesos e incrementar el valor de la institución, reduciendo los factores de riesgos en las mismas, todo esto orientado desde la sociedad del conocimiento, es decir de las interacciones que se realizan con personal de todo el mundo permitiendo esto, que se comparta información y se conozcan nuevas especificaciones para realizar las funciones cotidianas, creándose la competencia estratégica propia de las Instituciones de comprobada calidad.

Atendiendo a este, elemento La Ley del INCES⁷⁹ propone la necesidad de “establecer y consolidar alianzas estratégicas nacionales e internacionales para el intercambio de tecnologías, que aseguren la actualización y perfeccionamiento de los programas de formación y capacitación”, remarcando lo indispensable de crear redes de información que permitan la introducción y socialización desde la sociedad del conocimiento. A su vez, la misma ley⁸⁰ estipula “establecer una plataforma tecnológica adecuada y dirigida a facilitar el desarrollo de sus funciones”. En este sentido el Instituto

⁷⁹ LEY DEL INCES. *Op. Cit.* art 7 numeral 11.

⁸⁰ *Ibidem*, art N° 8 numeral 17.

Nacional de Capacitación y Educación Socialista, no promueve el uso de tecnología para el cumplimiento de sus funciones, permitiendo que no se agilicen los procesos y aumentando el tiempo para dar u obtener respuesta a los procedimientos administrativos propios de las diferentes divisiones, debido a que los programas no han avanzado o son inoperantes, como lo manifiesta la población encuestada.

Con respecto a lo anterior, al mencionarse los programas se hace indispensable definirlos, para Chiavenato, I.⁸¹ “constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo, constan básicamente de planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse”, al igual que existen planes sencillos y otros más avanzados variando según de la necesidad e la organización, así ocurre con los programas lo importante es contar con los que van a constituir una herramienta importante en el desarrollo de las funciones en el campo gerencial.

A este respecto, estos programas sin importar sus características van a realizar las tareas por si solos, se requiere junto a estos de la constante actualización e innovación del personal en el manejo y uso, así como establecer un manual de normas y procedimientos que permitan ejercer el control interno, ya que al ser un elemento que forma parte de la organización y por su naturaleza puede ser manipulable por las personas que lo manejan, es indispensable ser examinado y controlado.

Con relación a esto, en el Instituto se observa tomando como referencia el gráfico N° 7, la necesidad de desarrollar e implementar programas tecnológicos que faciliten la ejecución de las funciones y operaciones propias del personal, orientados en todo momento a la sistematización y modernización de las tecnologías utilizadas hasta el momento. Desde lo estudiado en las teorías, es de vital importancia en las organizaciones los

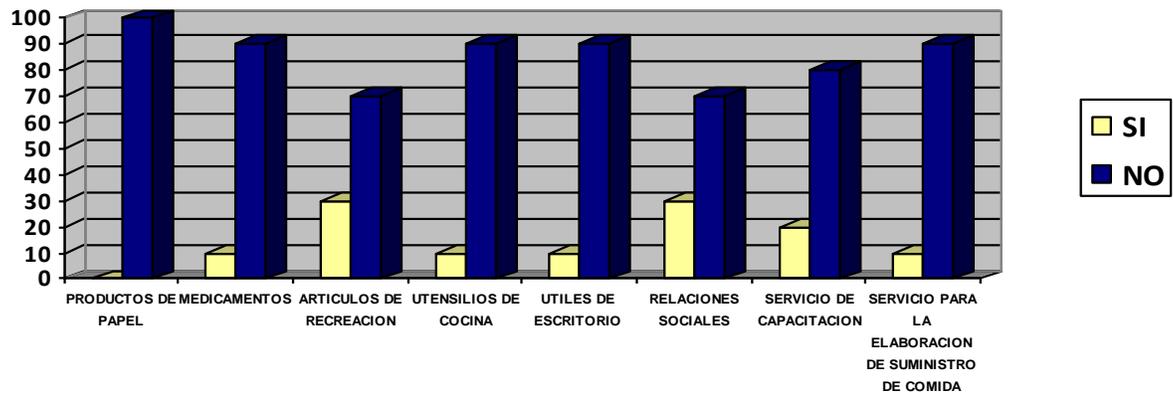
⁸¹ CHIAVENATO, I. *Op. Cit.* p. 193.

programas tecnológico para facilitar el desarrollo de las funciones así como para formular la gestión de calidad y competitiva propia de la cultura organización de estos tiempos. Además, la actualización e inversión constante son indispensables, estando esto en consonancia con el aumento del valor de la Institución debido a que los procesos se hacen en forma efectiva.

Cuadro N° 8: Dimensión Clasificación

INDICADORES	ÍTEMES	SI		NO	
		FI	%	FI	%
PRODUCTOS DE PAPEL	19. ¿La partida destinada a los productos de oficina es suficiente para la coordinación de la División de Recursos Humanos?	0	0%	10	100%
MEDICAMENTOS	20. ¿Se cuenta con los medicamentos necesarios para la atención primaria?	1	10%	9	90%
ARTICULOS DE RECREACION	21. ¿La partida asignada a las actividades de recreación está acorde a los eventos propuestos por el contrato colectivo?	3	30%	7	70%
UTENSILIOS DE COCINA	22. ¿Cree Ud., que el personal de la cocina cuenta con los utensilios necesarios para la elaboración de los alimentos?	1	10%	9	90%
UTILES DE ESCRITORIO	23 ¿La División de Recursos Humanos cuenta con útiles de escritorio necesarios para desarrollar sus funciones?	1	10%	9	90%
RELACIONES SOCIALES	24. ¿La partida de relaciones sociales es acorde para la realización de actividades recreacionales estipuladas en el contrato colectivo?	3	30%	7	70%
SERVICIO DE CAPACITACION	25. ¿Se encuentra en el presupuesto 2016 asignación para la capacitación del personal?	2	20%	8	80%
SERVICIO PARA LA ELABORACION DE SUMINISTRO DE COMIDA	26. ¿Los recursos asignados para la alimentación balanceada del personal son acordes con la realidad social?	1	10%	9	90%

GRAFICO N°8



En el grafico N°8 se analiza la dimensión Clasificación presupuestaria de la División de Recursos Humanos, en el cual se visualizan algunas partidas utilizadas para la distribución presupuestaria del INCES. Para el indicador Productos de Papel cuyo ítem N° 19 expresa en un 100% que los encuestados piensan que la partida destinada a los productos de oficina NO es suficiente para la coordinación de la División de Recursos Humanos; existiendo por tanto un déficit en los recursos asignados para la compra de material de oficina, el cual es necesario para el buen desenvolvimiento y desempeño de las funciones del personal; así mismo para el indicador Medicamentos cuyo ítem es el N° 20 los encuestados respondieron con un 90% que NO se cuenta con los medicamentos necesarios para la atención primaria, y con un 10% que SI cuenta con los mismos, evidenciándose la falta de medicamentos la atención primaria afectando el servicio brindado al personal, siendo deficiente al momento de utilizar medicinas o insumos necesarios para la persona que lo amerita.

Continuando con el análisis, se observa a su vez en el gráfico N° 8 al indicador Artículos de Recreación que por medio del ítem N° 21 arroja que el 70% de los encuestados manifiestan que la partida presupuestaria asignada a las actividades de recreación NO está acorde con los eventos propuestos por el contrato colectivo, mientras que un 30% SI está de acuerdo que la

partida es acorde a los eventos, observándose nuevamente déficit presupuestario para la adquisición de artículos deportivos que facilitan la recreación, entrenamientos y encuentros deportivos. Asimismo, para el indicador Utensilios de Cocina en el ítem N° 22 se obtuvo que el 90% del personal de la cocina NO cuenta con los utensilios necesarios para la elaboración de alimentos, mientras que el 10% si cree que cuenta con los insumos necesarios, observándose que el Instituto no brinda los materiales de cocina óptimos para que el personal que allí labora brinde un servicio de calidad.

En este mismo orden de ideas, el indicador Utiles de Escritorio en el ítem N° 23 el personal de la División respondió en un 90% que la División de Recursos Humanos NO cuenta con útiles de escritorio necesarios para desarrollar sus funciones, mientras que con un 10% respondieron que SI cuenta con estos útiles de escritorio; siendo más afincada la respuesta del déficit en el suministro de materiales indispensables para que el personal realice sus funciones de forma adecuada, sin limitación de los recursos materiales utilizados de forma racional; con el indicador Relaciones Sociales en el ítem N° 24 el 70% de los encuestados respondieron que la partida de Relaciones Sociales NO es acorde para la realización de actividades recreacionales estipuladas en contrato colectivo, mientras que un 30% dice que SI es acorde a para la realización de las actividades, evidenciándose el incumplimiento de las actividades recreacionales plasmadas en contratación colectiva por déficit presupuestario.

Así mismo, para el indicador Servicio de Capacitación en el ítem N° 25 se obtuvo un 80% donde el personal afirma que NO se encuentra en el presupuesto 2016 asignación para la capacitación de personal, y un 20% dice que SI se encuentra la partida; demostrándose que no están los recursos necesarios para la capacitación del personal, función altamente importante para la motivación del mismo y a su vez, se logra visualizar la

falta de conocimiento de una parte de la población en cuanto al conocimiento de las partidas; para el indicador Servicio para la Elaboración de Suministro de Comida expuso en el ítems N° 26, los encuestados respondieron en un 90% que los recursos asignados para la alimentación balanceada del personal NO son acordes con la realidad social, y un 10% respondió que SI son acordes, evidenciándose la falta de estudio socioeconómico y de liderazgo al momento de proyectar y comunicar a la gerencia general la realidad del estado Táchira, por tanto el presupuesto es descontextualizado.

En virtud de los resultados antes expuestos, se logra evidenciar que existe debilidad en cuanto a la proyección de la planificación presupuestaria, la cual al no ser cónsona trae como consecuencia el déficit de recursos para cumplir con los compromisos que tiene la División de Recursos Humanos. Así mismo, es de vital importancia tener conocimiento del presupuesto que debe tener la División de Recursos Humanos, pues en base a las necesidades y compromisos es que se planifica para que el mismo pueda satisfacer sus deberes ante el personal y la Institución.

A este respecto, Ministerio de Finanzas del Ecuador⁸² plantea que:

La implantación de un sistema eficaz de presupuesto constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde una perspectiva financiera, sino se cuenta con un sistema de presupuesto debidamente coordinado, la administración tendrá solo una idea muy vaga respecto a donde dirigirse o a donde se dirige la empresa. Por lo tanto, la importancia radica precisamente en contar con un sistema presupuestal como un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

⁸² MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR. (2010). Manual de procedimientos del sistema presupuestario. [Datos en línea]. Fecha de consulta: 23 julio de 2016. Disponible en: http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/A2_MANUAL_PROCEDIMIENTOSISTEMA_PRESUPUESTO.pdf, p. 6.

Por tanto, es en el sistema presupuestario donde la Institución ha de velar porque esta herramienta de la gestión se ejecute de forma adecuada, pues es el presupuesto la base con que se puede realizar las funciones y demás procesos de la Institución, así como cumplir con los deberes con los trabajadores.

Clasificación de Partidas

En cuanto a esta dimensión, el INCES se rige por un clasificador presupuestario, el cual es establecido para su cumplimiento por la Oficina Nacional de Presupuesto, y la presente Ley de Administración Financiera del Sector Público⁸³, la cual “es el órgano rector del Sistema Presupuestario Público...”, el mencionado clasificador presupuestario de recursos y egresos en dicha ley⁸⁴:

Constituye la estructura presupuestaria de los distintos conceptos de gastos, así como el ordenamiento de los datos estadísticos mediante los cuales se resume, consolidan y organizan las estadísticas presupuestarias con el fin de generar elementos de juicio para la planificación de las políticas económicas y presupuestarias, facilitar el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades del sector público y su impacto en la economía o en sectores particulares de la misma y hacer posible la formulación y ejecución financiera del presupuesto.

Siendo esto, la base sobre la cual se planificará y formulará el presupuesto de la Institución, ya que en ella se define e identifica los gastos y egresos, así como por cual partida presupuestaria se ha de ejecutar, para así poder tener las partidas necesarias de acuerdo con las necesidades de la

⁸³ LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. (Ley de reforma parcial). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 6.210, diciembre 30, 2015, art 20.

⁸⁴ *Ibíd*em sección D, Introducción.

Institución, es esta dimensión se describirán algunas partidas relevantes de la División de Recursos Humanos.

A este respecto, el presupuesto de la División de Recursos Humanos va enmarcado a cumplir con compromisos plasmados en la Convención Colectiva de Trabajo del INCES⁸⁵, la cual “se aplicará a todos los funcionarios y funcionarias, obreros y obreras, contratados y contratadas al Servicio de Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, INCES...”, la misma establece las cláusulas de deberes y derechos del patrono y de los trabajadores.

Estando, esto, en concordancia con la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras⁸⁶, expone que “las estipulaciones de la convención colectiva de trabajo se convierten en cláusulas obligatorias y en parte integrante de los contratos individuales de trabajo celebrados o que se celebren durante su vigencia en el ámbito de aplicación de la convención...”, siguiendo lineamientos de estas leyes el incumplimiento de estas acarrea falta por parte del patrono o del trabajador ya que como se evidencio anteriormente estas cláusulas son de carácter obligatorio, destacándose las siguientes:

Productos de papel y cartón para la oficina, según el clasificador⁸⁷

Productos de papel y cartón para oficina, tales como: archivadores, papel bond, papel vegetal, papel carbón, papel cuadriculado, papel de dibujo, libretas para notas, sobres, carpetas, cintas de papel para máquinas, papel de seguridad, formularios, libros de contabilidad y otros productos similares de papel y cartón para uso de oficina.

⁸⁵ CONVENCION COLECTIVA INCES. *Op. Cit.* cláusula 2.

⁸⁶ LEY ORGÁNICA DE TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS. *Op. Cit.* art. 432.

⁸⁷ OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO. *Clasificador presupuestario de recursos y egresos 2015*. ONAPRE, Caracas, p. 205. [libro en línea], fecha de la consulta: 15 de junio de 2016. Disponible en: <http://www.onapre.gob.ve/index.php/publicaciones/descargas/view/category/30-clasificadores-presupuestarios>.

Por esta partida se ejecutan los gastos correspondientes a hojas blancas, sobres manila, carpetas marrones, carpetas manila y demás materiales necesarios para el buen funcionamiento de la División de Recursos Humanos. A este respecto, según Chiavenato, I⁸⁸ “la empresa es un tipo de propósito social en el que se reúnen diversos recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no se pueden conseguir los objetivos”, analizando los resultados de la encuesta la misma arroja un déficit en un 100% en cuanto a productos de oficina para la coordinación de sus funciones, afectando de esta forma las actividades diarias del personal siendo bajo en rendimiento.

Productos farmacéuticos y medicamentos, según el clasificador⁸⁹ son productos “utilizados en el tratamiento, cura y prevención de enfermedades de uso humano y veterinario, tales como: vacunas, drogas, preparaciones farmacéuticas, jabón medicinal, alcohol, plasma, suero, narcóticos y similares. Incluye productos de cirugía, odontología y mecánica dental.”, se adquieren productos farmacéuticos en la Institución y se usa para la atención médica primaria del personal y jubilados que pertenecen a la misma cumpliendo con la cláusula del Contrato Colectivo⁹⁰ donde expone que:

Con la finalidad de garantizarle a los trabajadores y trabajadoras, jubilados y jubiladas, pensionados y pensionadas, maestros y maestras técnicos-productivos del INCES y a sus familiares, una atención médica preventiva y de primeros auxilios, el INCES se compromete a mantener un espacio físico destinado al consultorio médico en cada Gerencia Regional, dotado de los equipos necesarios, medicamentos suficientes y del personal calificado para prestar el servicio...

⁸⁸ CHIAVENATO, I. *Op. Cit.* p. 52.

⁸⁹ OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO. *Op. Cit.* p. 206.

⁹⁰ CONTRATO COLECTIVO INCES. *Op. Cit.* cláusula 39.

Por tanto, tal como lo establece la contratación colectiva el espacio físico destinado para la atención primaria del personal jubilado debe estar dotado de medicamentos necesarios para un buen servicio, observándose en los resultados de la encuesta un déficit con un 90% de la falta de insumos médicos necesarios para cumplir con esta cláusula.

Artículos de deporte, recreación y juguetes, según el clasificador⁹¹ esta partida está destinada a

Artículos destinados a actividades deportivas y de recreación, tales como efectos deportivos: bolas, bates, pelotas, mallas; efectos para festivales, espectáculos y otros eventos recreacionales: discos, materiales escenográficos y utilería, hojas de música, placas y trofeos para premios en actividades deportivas. Se incluyen los juguetes adquiridos por el organismo para su uso.

En la Institución se utiliza estos recursos para la adquisición de material deportivo necesarios para el entrenamiento y encuentros deportivos de los atletas en el campo de futbol, voleibol, bolas criollas, etc. tanto masculino como femenino. Asimismo, entrenamientos constantes para la preparación de los encuentros deportivos como se establece dentro del contrato colectivo⁹²:

El INCES a fin de incentivar la salud laboral, la calidad de vida, el buen vivir y el espíritu colectivo de sus trabajadores y trabajadoras, maestros y maestras técnicos-productivos, realizará anualmente juegos deportivos regionales y una vez cada dos (2) años juegos deportivos con carácter nacional para la participación de sus trabajadores, trabajadoras, maestros y maestras técnicos-productivos, promotores y promotoras técnico-productivo, jubilados y jubiladas, pensionados y pensionadas; los cuales se planificarán y organizarán conjuntamente con las y los trabajadores participantes con conciencia unitaria y espíritu incluyente

⁹¹ OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO. *Op. Cit.* p. 209.

⁹² CONTRATO COLECTIVO INCES. *Op. Cit.* cláusula 43.

Razón por la cual, se amerita la compra de materiales deportivos que faciliten al personal que participa en ellos un buen desenvolvimiento y actividades recreativas; en los resultados se observa con un 70% que los materiales no son suficientes para satisfacer dicha necesidad, plasmada por contratación colectiva y requerida por el personal de la Institución.

Utensilios de cocina y comedor, según el clasificador⁹³ la partida es destinada “para la cocina y el comedor, tales como: ollas, cubiertos, teteras, sartenes, bandejas, calderos, vajillas, platos, tazas, entre otros utensilios”. Todos los utensilios necesarios para el buen desenvolvimiento del personal que elabora la comida para los comensales de la Institución; tal como lo establece la contratación colectiva⁹⁴:

A través del Comité de Seguridad y Salud Laboral evaluarán el servicio prestado del suministro de alimentos, así como también el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad laboral, para recomendar los correctivos correspondientes. Los espacios destinados para prestar el servicio de los comedores deberán cumplir con las normas establecidas sobre iluminación, ventilación, higiene y seguridad laboral, así como mesas y asientos en cantidades suficientes.

En base a esta cláusula, se debe tener las condiciones necesarias para brindar un servicio óptimo y de calidad al personal, en el grafico se visualiza una debilidad en un 90% en que no se cuenta con los recursos necesarios para cumplir con lo establecido anteriormente.

Útiles de escritorio, oficina y materiales de instrucción, según el clasificador⁹⁵ es utilizada para “artículos para escritorio y oficina, tales como: cintas para máquinas de calcular y escribir, tizas, reglas, esferas, transportadores, punteros, lápices, bolígrafos...” , material necesario para

⁹³ OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO. *Op. Cit.* p. 209.

⁹⁴ CONTRATO COLECTIVO INCES. *Op. Cit.* cláusula 33.

⁹⁵ OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO. *Op. Cit.* p. 209.

que el personal de la División tenga recursos y pueda realizar sus funciones sin inconvenientes; definiendo como Chiavenato, I. ⁹⁶ “recurso material necesario para ejecutar las operaciones básicas de la empresa.” En los resultados evidenciados en el grafico se orienta a debilidades en la dotación de material para que puedan realizar su trabajo y funciones armónicamente.

Relaciones sociales, según el clasificador⁹⁷ partida destinada a “servicios prestados por personas jurídicas relacionados con actividades sociales, tales como: servicios de hoteles, restaurantes, agencias de festejos y el suministro de comidas y bebidas para recepciones, homenajes, agasajos y similares”, es el presupuesto asignado para la organización de eventos y agasajos de la Institución, establecidos en la contratación colectiva⁹⁸, la cual establece que “el INCES celebrará anualmente su aniversario en la semana correspondiente al 22 de Agosto.” Actividades, estas realizadas en una semana dedicada a actividades recreativas, de esparcimiento, así como la celebración de un día central con misa y almuerzo especial en homenaje al aniversario del Instituto.

A su vez, la convención⁹⁹ propone otras actividades tales como: eventos recreativos, actividades de fin de año tanto para el personal como para los niños de los trabajadores, conmemoración del 1° de Mayo día Internacional de los trabajadores, todas estas dirigidas al fortalecimiento de lazos de amistad y compañerismo dentro del Instituto, facilitando las relaciones interpersonales y de esparcimiento en los trabajadores y trabajadoras del INCES.

A este respecto, la partida presupuestaria es necesaria para la organización de compromisos establecidos por la contratación colectiva

⁹⁶ CHIAVENATO, I. p. 89.

⁹⁷ OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO. *Op. Cit.* p.217.

⁹⁸ CONTRATO COLECTIVO INCES. *Op. Cit.* cláusula 42.

⁹⁹ *Ibídem.*

como se nombro anteriormente, con la finalidad de motivar y enlazar lazos de amor y amistad entre el personal y recompensarles el compromiso con la Institución; en los resultados obtenidos por la encuesta se visualiza en el gráfico N° 8, que un 70% de la población consultada establece que existe déficit en la partida presupuestaria, razón por la cual no se cumple cabalmente las actividades y/o evento recreativos al personal: empleado, contratado, obrero, instructores, jubilados, pensionados y /o incapacitados; personas que merecen estos reconocimientos por su dedicación y trabajo en la Institución.

Servicios de capacitación y adiestramiento, según el clasificador¹⁰⁰ son asignaciones “para atender los gastos por actividades de capacitación y adiestramiento prestados por personas jurídicas, de conformidad con los planes y programas de capacitación y adiestramiento institucionales”, el Instituto debe direccionar la planificación en relación a la capacitación del personal tanto profesional como personal, como lo propone el contrato colectivo¹⁰¹, el cual “en aras de mantener actualizados en temas de interés institucional a los trabajadores y trabajadoras; conjuntamente las partes programarán cursos, talleres, foros y conversatorios a nivel nacional.” En este sentido, es deber de la Institución realizar programas de capacitación al personal que estimulen su interés al conocimiento, a aprender y superarse.

Servicios para la elaboración y suministro de comida, según el clasificador¹⁰² atiende la “asignación para atender gastos por servicios prestados por personas jurídicas para la elaboración y suministro de servicios alimentarios...”), partida presupuestaria destinada a garantizar el servicio de comedor, el cual es establecido por la convención colectiva¹⁰³ que:

¹⁰⁰ OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO. *Op. Cit.* p. 219.

¹⁰¹ CONTRATO COLECTIVO DEL INCES. *Op. Cit.* cláusula 64.

¹⁰² OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO. *Op. Cit.* p. 220.

¹⁰³ CONTRATO COLECTIVO DEL INCES. *Op. Cit.* clausula 33.

Con la finalidad de garantizar condiciones para elevar la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras, el INCES garantizará servicio gratuito de comedores en los centros existentes a nivel nacional, en provecho de sus trabajadores y trabajadoras, jubilados y jubiladas, pensionados y pensionadas, maestros y maestras técnicos-productivos...).

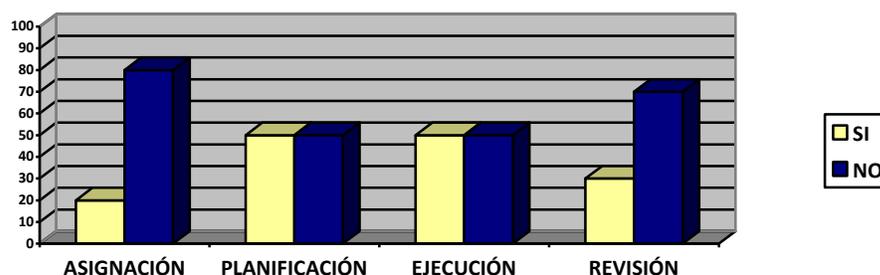
Es decir, busca garantizar al personal del INCES sin ningún tipo de distinción, que goce del beneficio de comedor para contribuir con la alimentación balanceada del mismo, a su vez busca que los trabajadores y trabajadoras gocen de un incentivo por parte del Estado para que no deban desplazarse hasta sus hogares o lugares donde vende comida, y así garantizar que el horario de atención al público se cubra sin ninguna interrupción. Por tal motivo, este beneficio se encuentra establecido dentro de la contratación colectiva de los trabajadores y trabajadoras, por lo cual se considera uno de los indicadores a la hora de formular y aprobar el presupuesto anual del INCES; siendo esto considerado un provecho para los trabajadores y trabajadoras tanto activos como los pensionados y jubilados.

En vista de los resultados obtenidos en la encuesta, se puede analizar que existe debilidad a la hora de formular el presupuesto ya que su tendencia es al déficit presupuestario razón por la cual la Institución no cumple con los compromisos adquiridos a través de la contratación colectiva, pudiendo provocar con este incumplimiento un descontento, apatía, desmotivación del personal, motivado a que está establecido en una convención colectiva a nivel nacional y apoyada por la ley del trabajo el cual establece que lo que está ahí plasmado es de carácter obligatorio; la institución debe crear mecanismo el cual le facilite cumplir con estos derechos de los trabajadores y así dar cumplimiento con la contratación colectiva y con las metas establecidas en los indicadores presupuestarios.

Cuadro N° 9: Dimensión Proceso de Verificación

INDICADOR	ÍTEMS	SI		NO	
		FI	%	FI	%
ASIGNACION	27. ¿Los recursos asignados por la oficina de planificación son acordes con los requerimientos para el desarrollo de las actividades propias de la División de Recursos Humanos?	2	20%	8	80%
PLANIFICACION	28. ¿La planificación presupuestaria está dirigida a cumplir el criterio de eficiencia?	5	50%	5	50%
EJECUCION	29. ¿Se realiza seguimiento a cada gasto generado por la realización de las actividades propias de la División de Recursos Humanos?	5	50%	5	50%
REVISION	30. ¿Existe control en cuanto a los gastos, con el fin de utilizar la totalidad de los recursos de las partidas asignadas?	3	30%	7	70%

GRAFICO N°9



En el grafico N° 9, se describe y analiza la dimensión proceso de verificación del presupuesto de la División de Recursos Humanos del INCES, con el indicador Asignación el ítems N° 27, permite observar que el 80% de la población dice que los recursos asignados por la oficina de planificación NO son acordes con los requerimientos para el desarrollo de las actividades propias de la División de Recursos Humanos, mientras que un 20% cree que si van acordes a los requerimientos; evidenciándose que la División de Recursos Humanos planifica sus requerimientos de acuerdo a las necesidades, no siendo atendidas estas por la Unidad de Planificación,

dejando como resultado que los recursos asignados no satisfacen las necesidades de la División.

En este sentido, el Instituto realiza el Plan Anual Operativo (POA) de acuerdo con sus necesidades, para ello hace la planificación y la incorpora en el POA, las divisiones, unidades y programas lo remite a la unidad de planificación con la finalidad que les sea asignado los recursos presupuestarios solicitados. Según el Manual de Procedimientos del Sistema de Presupuestos¹⁰⁴ las asignaciones presupuestarias son “previsiones de egresos acordes con los planes estratégicos y POA institucionales”, en este sentido se debería asignar el presupuesto en base a lo que solicitan las regiones para que estas puedan cumplir con sus gastos y compromisos, teniendo como resultado una gestión de calidad.

Así mismo, en el indicador Planificación, en el ítem N° 28 los encuestados indican en un 50% que la planificación presupuestaria NO está dirigida a cumplir con el criterio de eficiencia, mientras que el 50% piensa que si cumple con este criterio. Dejando en evidencia, que la planificación presupuestaria no está enmarcada totalmente en las metas u objetivos propuesto para el uso racional de los recursos utilizados (materiales, talento humano, tecnología, tiempo...) eficientemente. Demostrándose, que el Instituto posee debilidad al planificar, porque no se toma en cuenta el criterio de eficiencia, por tanto es importante incluirlo en el proceso, y a su vez transmitirlo al personal para que realice sus funciones de forma satisfactoria y teniendo conocimiento del uso racional de los recursos para el cumplimiento de sus objetivos.

Siguiendo con la interpretación, este mismo gráfico en el indicador Ejecución en la pregunta N° 29, el personal respondió en un 50% que NO se realiza seguimiento a cada gasto generado por la realización de las

¹⁰⁴ MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR. *Op. Cit.* p. 45.

actividades propias de la División de Recursos Humanos, mientras que un 50% asegura que SI se realiza el seguimiento. Arrojando esto como resultado, que el proceso de seguimiento no se realiza de forma clara y atendiendo a todo el personal, debido a que el mismo no se encuentra en condición de manifestar que el seguimiento se realice.

Teniendo esto como consecuencia, que se vea afectada la gestión presupuestaria de la División de Recursos Humanos, debido a que al no estar esclarecido dicho proceso se pueden incurrir en errores o desviación de los procedimientos administrativos. Es necesario que se realice el seguimiento, el cual es la elaboración de una evaluación y determinar por medio de ella, los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos planteados, con la finalidad de conocer las debilidades y mejorar los procedimientos administrativos.

Por último, para el indicador Revisión para el ítem N° 30, la población respondió en un 70% que NO existe control en cuanto a los gastos, con el fin de utilizar la totalidad de los recursos de las partidas presupuestaria, mientras que el 30% piensa que SI existe el control. Manifestándose, por tanto, que existe carencia en la gestión de la División de Recursos Humanos en el control presupuestario, debido a que se solicitan los recursos financieros con la finalidad de ser usados en su totalidad y para los gastos de los cuales fue asignado desde su planificación, aunque en algunos casos los mismo son desviados para otras partidas.

Por tanto, la revisión permite conocer si se está cumpliendo con las actividades según los parámetros establecidos, a fin de lograr los objetivos de las funciones asignadas y con estos resultados establecer el control, el cual facilite y ayude a la mejora continua de los procesos tanto

administrativos como presupuestarios, en este sentido Alguindigue, C., García, N. y Sánchez, I.(2006) ¹⁰⁵ presentan que:

En auditoría, el término control interno comprende la organización, políticas y procedimientos adoptados por los directores y gerentes de las entidades para administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados.

Estableciendo, por lo tanto, que es una función que debe fortalecer la gestión gerencial en la Institución, mantener un control Integral en todos los procesos, funciones y actividades, teniendo como resultado lograr sus objetivos porque siempre tendrá conocimientos de sus debilidades y podrá fortalecerlos mediante el control Interno.

Proceso de Verificación

En las instituciones públicas debe existir un procedimiento de verificación importante cuando se trabaja con presupuesto, ya que las mismas se sustentan con recursos del Estado, siendo responsabilidad expresa del director salvaguardar los recursos de la institución, en orden a lo que establece la Ley de Administración del Sector Público ¹⁰⁶, donde se expone que:

Los presupuestos públicos expresan los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación aprobadas por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país; y se ajustarán a las reglas de disciplina fiscal contempladas en esta Ley y en la ley del marco plurianual del presupuesto.

¹⁰⁵ ALGUINDIGUE, C., GARCÍA, N. Y SÁNCHEZ, I. (2006). Control de gestión en la dirección de auditoría interna del Ministerio Público. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Simón Bolívar, Caracas, p. 15.

¹⁰⁶ LEY DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. *Op. Cit.* art. 10.

Desde lo anterior, se deja claro que el jefe de un organismo público es el encargado de administrar dicho patrimonio y presentar la memoria y cuenta respectiva sobre los recursos direccionados a su institución, es decir que cada jefe de organismo es responsable del proceso de asignación inicial, de la planificación, ejecución y revisión presupuestaria en aras de dar cumplimiento a las metas del desarrollo económico.

En consonancia con lo antes descrito, la precitada ley¹⁰⁷ establece que “las autoridades correspondientes designarán a los funcionarios encargados o funcionarias encargadas de las metas y objetivos presupuestarios, quienes participarán en su formulación y responderán del cumplimiento de los mismos y la utilización eficiente de los recursos asignados” Es decir, el gerente debe conformar un equipo de trabajo y de asesoría que le permita direccionar las metas y objetivos propuestos en pro de formular y dar cumplimiento en la ejecución del presupuesto planificado por ellos, por tanto dicho grupo de asesores en todo momento se encuentran inmersos en el proceso de planificación y de auditoria del mismo.

Manifestándose en todo momento, que el proceso de verificación del presupuesto es de gran importancia para la gestión de una organización, que desde la ejecución de los recursos asignados, se debe imputar por la partida presupuestaria correcta, para conocer que este proceso está acorde a las bases legales se tiene un último proceso denominado revisión, encargado de verificar que los pasos se realicen apegados de la ley y en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Como se presentó anteriormente, el proceso de asignación tiene un orden lógico y esquemático, el primero es el de asignación que basándonos en un

¹⁰⁷ *Ibidem* art. 18.

flujograma del Procedimiento¹⁰⁸, desde el cual se da la formulación presupuestaria (gastos) en las diferentes regiones que conforma el INCES. Dicho proceso, se inicia cuando la gerencia regional “recibe memorando enviado por la Gerencia General de Planificación con los lineamientos y dispositivos electrónicos para la elaboración y conformación del Ante proyecto de Gastos”¹⁰⁹, por tanto dichos lineamientos van a direccionar el proceso presupuestario; una vez asumidos dichos lineamientos la gerencia regional “analiza los lineamientos para definir y discutir cada una de las partidas presupuestarias, elaborando el mismo. Se envía ante la Gerencia General de Planificación para su aprobación, para posteriormente recibir una comunicación aprobando el anteproyecto”, siendo este el proceso en que debe seguir el Instituto para su respectiva aprobación y asignación de recursos a las partidas presupuestarias.

Siguiendo en este orden de ideas, se debe planificar el presupuesto realizando interrogantes del ¿qué?, y ¿cómo se va hacer?, basándose en información obtenida para el momento en que se está realizando, dicha planificación debe ir en concordancia con el criterio de eficiencia, que sirva de instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos, como se logra visualizar en los resultados obtenidos en la Institución medianamente se planifica enfocándose o dirigiendo la planificación presupuestaria a la eficiencia, teniendo esto consecuencias a la hora de buscar dar el mayor rendimiento posible al presupuesto asignado por la Gerencia General de Planificación.

¹⁰⁸ INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA. (INCES). (S/F). Manual de normas y procedimientos del asistente administrativo. GDO. NP. 250.002, p. S/N.

¹⁰⁹ *Ibidem*.

Así mismo, en el proceso de verificación se debe revisar la ejecución presupuestaria según, el Manual de de Procedimientos del Sistema de Presupuesto¹¹⁰ que la define como:

El conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo. La ejecución presupuestaria se debe realizar sobre la base de las directrices establecidas por el Ministerio de Finanzas y comprende la formulación, seguimiento, programación de la ejecución presupuestaria, las modificaciones al presupuesto y las operaciones presupuestarias.

Por tanto, el Ministerio de finanza formula las directrices para poder asignar presupuestos y de una vez establecer los procesos de verificación de los mismos, así como la ejecución de las operaciones del presupuesto y cualquier otra modificación. A su vez, se debe verificar que los gastos se estén imputados por la partida presupuestaria a que debe ir, estando esto de la mano con el clasificador presupuestario, pues este es el basamento legal el cual la Institución se debe registrar.

Siguiendo con el manual de normas y procedimientos del asistente administrativo del INCES¹¹¹, el cual propone que para la revisión de todos los procesos presupuestarios “deberá verificar y controlar el presupuesto de gastos de la Gerencia Regional, así como el registro y control de la imputación de las partidas presupuestarias, en el sistema administrativo”, por tanto, el personal que desempeña la función de asistente administrativo es quien es responsable de manejar, revisar y verificar si se está llevando de forma correcta la ejecución de los recursos asignados, dando con esto

¹¹⁰ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SISTEMA DE PRESUPUESTO. *Op. Cit.* p. 7.

¹¹¹ INCES. *Op. Cit.* p. 9.

cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público¹¹² la cual manifiesta que:

Cada uno de los entes y órganos cuyos presupuestos se rigen por esta Ley, contarán con unidades administrativas para el cumplimiento de las funciones presupuestarias aquí establecidas. Estas unidades administrativas, acatarán las normas e instructivos técnicos dictados por la Oficina Nacional de Presupuesto, de conformidad con esta Ley y su Reglamento., en cada unidad de la Institución existe una persona encargada que realice estos procesos en el presupuesto, las cuales deben ser controladas por un superior de si se está realizando de forma correcta las funciones asignadas.

Por tanto, el rol de los asistentes administrativos dentro de los procesos presupuestarios, es de auditar y verificar que las partidas asignadas a sus divisiones se ejecuten como han sido aprobados por la Gerencia General de Planificación del INCES, procurando en todo momento ser verificado por las autoridades competentes, a quienes según esta ley¹¹³:

Corresponde a la máxima autoridad de cada organismo o entidad la responsabilidad de establecer y mantener un sistema de control interno adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización. Dicho sistema incluirá los elementos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en las normas y manuales de procedimientos de cada ente u órgano, así como la auditoría interna.

Desde esto, encuentra su ser la verificación de los procesos presupuestarios, debido a que el sistema de control interno esta en todo momento en operación, pero que al ser contrastado con los datos obtenidos de la encuesta, se presentan debilidades en la asignación y revisión de la planificación presupuestaria, afectando de esta forma las actividades y

¹¹² LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. *Op. Cit.* Art. 133.

¹¹³ *Ibidem* art. 134.

funciones de la organización, delimitando en todo momento sus tareas diarias por el déficit presupuestario, fruto de que el control interno no está direccionado como debe ser, pues se entiende que si la asignación no responde a los requerimientos de la División de Recursos Humanos, los asistentes administrativos no están planificando o no ejecutan el control interno, y por ende dicha división no puede cumplir las funciones propias y con los compromisos adquiridos ante el personal que labora en la misma, afectando la gestión gerencial de la Institución.

En conclusión, desde el análisis realizado a los datos recolectados por la encuesta en relación a la variable planificación presupuestaria, los resultados demuestran que existe debilidad en algunos puntos críticos en cuanto a conocimiento y recursos necesarios para el funcionamiento de la división, necesidad de avances tecnológicos, déficit presupuestario e incumplimiento de compromisos al personal, y por último en el proceso de verificación del presupuesto; todos estos puntos estudiados por separado y analizados demuestran que la Institución necesita de una Gerencia proactiva, la cual busque generar estrategias, mecanismos, ideas, es decir dar soluciones a las problemáticas presentadas y palpables desde las opiniones de los empleados. Asumiéndose esta opinión.

Estas situaciones, que junto con el liderazgo, planificación estratégica y control se pueden solucionar; solo se necesita de generar estrategias, y que se apliquen, para corregir y fortalecer al Instituto, pues de dichas estrategias depende la gestión gerencial; y es que un Instituto con tan importante misión debe estar trabajando correctamente para cumplirla efectivamente y desbordando calidad, estas estrategias cambiarían la manera apática de realizar las funciones, estableciendo desde el control y evaluación del desempeño del personal el punto de inflexión para lograr la unión Institucional en pro de ser mejores cada día como personas, trabajadores, profesionalmente, Institucionalmente, socialmente y humanamente.

CAPÍTULO II

IDENTIFICAR LOS INDICADORES QUE RIGEN LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA ANUAL A LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INCES TÁCHIRA

En el presente capítulo, se busca identificar los indicadores que rigen la asignación presupuestaria de la división de Recursos Humanos del INCES, estos se detectaran desde los datos recolectados por medio de una entrevista de preguntas abiertas, aplicada a un funcionario de la Unidad de Planificación del INCES Táchira, que junto a la contrastación de los basamentos teóricos y legales, permitirá conocer los sustentos de la planificación y del control de la misma, enmarcándose en la planificación plurianual propuesta por las normas nacionales que rigen esta materia. De esta forma los resultados se analizaron por medio de la triangulación de la información recolectada junto a las bases teóricas y la observación directa del investigador.

Variable: Estrategias de Auditoria en la Gestión

Dimensión: Gerencia

Indicadores: Líder, Estratega, Planificador.

1. ¿De qué manera se denota el rol de líder y de estrategia del gerente a la hora de planificar y realizar auditoría en la planificación?

R: E. El INCES rector emite los lineamientos para realizar las proyecciones de la planificación de los gastos que se van a realizar, la unidad de planificación comunica la información a las diferentes dependencias y unidades, para que estas evalúen las necesidades, gastos y requerimientos que van a ejecutar para el año siguiente, esta planificación la realiza cada asistente administrativo con el jefe inmediato de cada División, unidad o Centro de Formación; luego es remitida a la unidad de planificación para ser revisada por la misma lo proyectado en cantidad, precio y si el gasto está asignado en la partida presupuestaria correcta; si existe correcciones se

devuelve y vuelve a la unidad de planificación, luego esta unidad realiza el consolidado de la planificación y proyección de lo que va a realizar en el INCES Táchira y lo revisa el Gerente Regional al ser aprobado por esta dependencia se remite a la Gerencia General de Planificación ubicada en Caracas.

Analizando la respuesta de la pregunta N° 1 de la entrevista, se observa a la hora de categorizar que el Gerente no está cumpliendo con sus funciones de planificador, debido a que cuando los lineamientos llegan a la Gerencia Regional estos son comunicados por la persona encargada de planificación a las unidades administrativas, estando desde la norma concebido que sean comunicados desde la gerencia regional al personal, en especial a los asistentes administrativos y puedan en conjunto diseñar planificación presupuestaria basada en estrategias, las cuales le permitan realizar un estudio preliminar de las necesidades reales de la Institución, en relación a los criterios económicos, realizando un estudio socio-económico, y así organizar y emitir sus lineamientos basándose en las directrices de la Gerencia General de Planificación.

Dando esto consecución, tal como lo establece Chiavenato, I.¹¹⁴ en las etapas de la planeación estratégica, cuando afirma que es necesaria la “determinación de los objetivos empresariales, análisis ambiental externo, análisis organizacional interno, formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial, elaboración de la planeación estratégica e implementación mediante planes tácticos y operacionales”, en este sentido si las etapas están direccionadas a concretar la planificación desde lineamientos estratégicos le permitirán al gerente ejercer su función como planificador y a su vez, de estratega.

A este respecto, la entrevistada al momento de manifestar la explicación del proceso de la planificación presupuestaria, se puede deducir que el rol de líder del gerente es carente, pues su interacción con la planificación

¹¹⁴ CHIAVENATO, I. *Op. Cit.* p.149.

presupuestaria sólo es al estar finalizada, para enviarla a los órganos superiores, es decir se denota al final del proceso. Dejando entrever, que los deberes de un líder, según Lowly, C.¹¹⁵ son “trazar el rumbo, alinear a la gente cuya cooperación se requiere, motivar e inspirar, producir cambio”.

Es decir, el gerente desde el principio del proceso de la planificación presupuestaria, debe trazar la ruta a seguir estando proyectada a futuro, junto a las estrategias y producir los cambios necesarios para cumplirlos, así como comunicarse con las personas que intervienen en los procesos, de forma que ayuden en la formulación del presupuesto e influyendo en ellas para que estén motivadas en realizar las estrategias, eficientemente y eficazmente permitiendo alcanzar el objetivo planteado en la proyección inicial, logrando con esto un cambio gerencial que influye drásticamente en su gestión presupuestaria.

Por tanto, el gerente dentro del proceso de planificación presupuestaria no es un mero testigo del proceso, como lo manifiesta la entrevista, debiendo desde su rol gerencial trabajar mancomunadamente para el logro de los objetivos, a su vez debe ser estratega a la hora de que los asistentes administrativos realicen la proyección presupuestaria y la misma se ajuste a las verdaderas necesidades del INCES; logrando con lo anterior ser planificador y ejercer el control interno y externos necesarios para alcanzar los objetivos que él como encargado de la institución debe posibilitar que se cumplan.

Dimensión: Criterios de la Auditoría de Gestión.

Indicadores: Economía, eficiencia, eficacia.

2. ¿De qué forma se aplican los criterios de la auditoría en la gestión a la hora de realizar la planificación presupuestaria?

¹¹⁵ Lowly, C. *Op. Cit.* p. 13.

R: E. Se hace lo posible por mantener un equilibrio a la hora de aplicar los criterios de economía, eficiencia y eficacia; ya que cuando se planifica el presupuesto se busca optimizar los recursos satisfaciendo las necesidades requeridas por la institución, y a su vez que se logre obtener todos los recursos a un mejor costo y de buena calidad.

En relación a la información facilitada por el entrevistado, se analiza que a la hora de realizar la planificación presupuestaria solo se toma en cuenta el criterio de eficiencia, buscando optimizar los recursos en todo momento y ante cualquier situación; cuando a la hora de planificar, el presupuesto debe tener equilibrio fundado en los tres criterios establecido la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público¹¹⁶, donde afirma que el sistema de control interno “de cada organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, y estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia”, por tanto, si la ley manifiesta una abanico de criterios estos se deben cumplir.

Motivado esto, a que al momento de cumplir con ciertos compromisos de naturaleza obligante no solo se puede ser eficiente, ya que existen compromisos donde las actividades necesitan que la gestión de la misma sea eficaz, sin faltar el criterio de economía. Viendo lo anterior, el INCES debe ajustar su visión de planificar y enfocarlo a estos criterios para poder que la planificación presupuestaria atienda a los elementos de la auditoría en la gestión.

A este respecto, en el manual de normas de control interno¹¹⁷, establece que le corresponde “formular directamente a los organismos o entidades, las

¹¹⁶ LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. *Op. Cit.* art. 132.

¹¹⁷ SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA. (2005). *Manual de normas de control interno sobre un modelo genérico de la administración central y descentralizada*

recomendaciones necesarias para asegurar el cumplimiento de las normas de auditoría interna y de los criterios de economía, eficacia y eficiencia”, dejando claro, y libre de ambigüedades que dichos criterios son obligatorios y obligantes a la hora de realizar la proyección presupuestaria, esto debido a que las organizaciones al estar conformadas por un sinnúmero de variables hace que el proceso sea complejo, y como tal no puede atenderse todas las realidades desde un solo criterio, por más que este permite el ahorro de recursos, pudiendo llegar a violentar la ley y los convenios por no planificar cada compromiso de acuerdo al criterio más asertivo, ya que los tres criterios permiten el equilibrio presupuestario.

Dimensión: Función.

Indicadores: Examina, Evalúa, Control.

3. ¿Qué tipo de control se ha establecido para el seguimiento de las funciones del personal?

R: E. Para el personal empleado y obrero se tiene por ley las Evaluaciones de Desempeño que se realizan semestralmente; para el personal contratado se le solicita un informe mensual de las actividades que realiza.

Desde la entrevista, se puede analizar que existe un vacío en la misma, no suministra información que ayude a identificar la función del gerente en cuanto a examinar, evaluar y controlar las actividades del personal; aunque informa de las evaluaciones de desempeño que se deben realizar semestralmente para los empleados y un informe mensual para los contratados, viendo limitada el gerente su función de auditor de la gestión, ya que no propone estrategias para que la auditoría cumpla con los requisitos

funcionalmente. SUNAI, Caracas, p. 17. [Libro en línea], fecha de consulta: 30 de agosto de 2016. Disponible en: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/auditoria_interna/Archivos/Material_de_Descarga/SUNAI_-_Manual_de_Normas.pdf

mínimos para que sea positiva, así como Mora, S.¹¹⁸ la presenta en cuanto que:

La labor de la auditoría como todo proceso sistemático debe ser constante, metódico y proveer una seguridad razonable de que se consideraron los criterios técnicos adecuados y que el trabajo se llevó a cabo con el debido cuidado profesional que garantiza la calidad del resultado. El proceso de la auditoría comprende una etapa previa de planificación del trabajo, el examen de los eventos, la comunicación de los resultados y el seguimiento de las recomendaciones emitidas.

Observándose, que como gerente debe en todo momento presentar un cronograma adaptado a los lapsos anuales y cómo y dónde va ir auditando cada uno de los eventos, así como los recursos utilizados, comunicando y dando seguimiento a los resultados obtenidos y hacerlos procesar por la división correspondiente, en este caso es la de Recursos Humanos. Además, con dicha definición se orienta que la parte gerencial debe realizar su proceso de control constante, pues de los resultados obtenido del mismo, son las bases para el mejoramiento de los procesos ellas definen la gestión del gerente.

Siguiendo en este orden de ideas, en cuanto al control de las funciones del personal, Chiavenato, I.¹¹⁹ establece una fases de control las cuales son “establecimiento de estándares de desempeño, evaluación de desempeño, comparación entre el desempeño y el patrón, acción correctiva”, tal como lo explica en estas fases de control pues se debe dar instrucciones de funciones y/o tareas y hacerle un seguimiento, para lograr conocer si estas actividades se realizan de forma correcta o no, y así establecer directrices de mejora o correctivos; esto facilita los procesos y ayuda a futuro obtener el

¹¹⁸ MORA, S. (2008). Comunicación de resultados en el proceso de auditoría. *Revista electrónica Gestión y Control*. [Revista en línea], fecha de consulta 21 de julio de 2016, Disponible en: <http://www.ocu.ucr.ac.cr/Boletines/2008-Boletin1-4.pdf>

¹¹⁹ CHIAVENATO, I. *Op. Cit.* p. 105.

nivel de desempeño de la gestión en base de los objetivos logrados por el personal.

Dimensión: Barreras.

Indicadores: Actitud, Operatividad

4. ¿Cómo es la actitud del personal al momento de plantear nuevas políticas gerenciales?

R: E. La actitud del personal es renuente y apática cuando se implementa nuevas políticas gerenciales y nuevos lineamientos administrativos; se debe manejar estas nuevas implementaciones con estrategias de manejo de personal para mantener un ambiente armonioso y un personal comprometido con sus funciones.

Con la respuesta anterior, la gerencia debe buscar estrategias de innovación que rompa con las barreras que presenta y vivencia el personal al momento de aprender o adquirir nuevas maneras de ejecutar sus funciones, la cual permite la innovación, que a juicio de Sarmiento, M. y Gómez, O.¹²⁰ es el resultado de un proceso “complejo e interactivo en el que intervienen tecnologías, recurso humano, formaciones profesionales, capacidades organizativas, diseños, y otros factores intangibles de la actividad empresarial. Es, por lo tanto, el arte de transformar el conocimiento en riqueza y calidad de vida”. Esto en las instituciones permite que se genere la transformación del conocimiento en calidad direccionando al personal a que desde su rol genere actitudes de pro actividad, siendo por tanto el personal quien impulse el cambio organizacional.

En relación a esto, y comparándolo con los datos arrojados en la entrevista se observa que el INCES debe promover estrategias de innovación desde la motivación que rompa con las barreras generadas. Esto ha de ser promovido y ejecutado por el gerente, quien es el primero que

¹²⁰ DE SARMIENTO, M Y GÓMEZ, O. *Op. Cit.* pp. 23-34.

debe lograr transformar su rutina laboral, para así poder interactuar con el personal y lograr que la resistencia vaya disminuyendo, por medio del apoyo desde los valores, las actitudes y conducta de la organización, pues el primer paso es que los empleados se sientan parte del proceso de cambio, no aislados del mismo.

En concordancia con lo antes descrito, Requeijo, D.¹²¹ afirma que:

El contrato psicológico corresponde a un proceso de reciprocidad en la relación entre un empleado y su empresa, el individuo y la organización se vuelven parte el uno del otro. La persona siente que es parte de la organización y, consecuentemente, se vuelve un símbolo que personifica la organización global”.

Entendiéndose como contrato psicológico la relación entre organización y el empleado sabiendo cada uno sus deberes y derechos basados en el respeto, esta relación determina el grado de compromiso de ambas partes, logrando romper las barreras pertinentes a lo desconocido y apoyando los nuevos cambios.

Dimensión: Legal

Indicadores: Planificación, Presupuesto, Auditoría en la Gestión.

5. ¿Cómo es aplicada la Ley y las normativas a la hora de formular, ejecutar y controlar la planificación presupuestaria?

R: E. A la hora de formular el presupuesto se realiza según lineamientos del ministerio de Planificación con el % de incremento emitido por el mismo según sea el caso no lineal, el control del mismo se lleva según el sistema Sacofigo donde se realizan los requerimientos se revisan en la unidad de Planificación para verificar que se esté comprando lo que realmente se formulo.

¹²¹ REQUEIJO, D. *Op. Cit.* p. 186.

En esta respuesta se visualiza carencia de estrategias para la formulación del presupuesto, basados en términos legales y normativos pero atendiendo a las necesidades de la Institución, pues no todas las Instituciones presentan las mismas necesidades, y a su vez el contexto de cada región afecta la formulación del presupuesto; por eso se denota que no existe control para la planificación presupuestaria pues se atiende solo a que se adquiera lo solicitado y este plasmado en el anteproyecto, mas no atiende al precio, calidad, tiempo, entre otros; definiendo control como, Chiavenato, I.¹²² “verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados”, es entonces cuando se debe implementar políticas de control para los diferentes procesos del presupuesto hasta su ejecución determinándose desde que se formulación hasta que se obtiene el material bien y/o servicio.

En concordancia con la respuesta, al momento de manifestar el porcentaje (%) que emite el ministerio de finanzas, se puede constatar según la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Publico que¹²³:

El Presidente o Presidenta de la República, en Consejo de Ministros, fijará anualmente los lineamientos generales para la formulación del proyecto de ley de presupuesto y las prioridades de gasto, atendiendo a los límites y estimaciones establecidos en la ley del marco plurianual del presupuesto... El Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de planificación y finanzas, con el objeto de delimitar el impacto anual del marco plurianual del presupuesto, por órgano de la Oficina Nacional de Presupuesto, preparará los lineamientos de política que regirán la formulación del presupuesto.

Por tanto, constatándose en esto que se deben establecer lineamientos y normativas anualmente para enmarcar las directrices sobre las cuales se han de sustentar la planificación presupuestaria, y que debe ser aplicadas por

¹²² CHIAVENATO, I. *Op. Cit.* p. 346.

¹²³ LEY ORGANICA DE ADMINISTRACION FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. *Op. Cit.* art. 35.

todos los organismos públicos, logrando con esto agilizar la realización de la planificación presupuestaria en base a los lineamientos y necesidades del ente; en la respuesta el entrevistado deja claro que sigue las normas emitidas por el ministerio de planificación estando apegado al basamento legal.

Dimensión: Recursos

Indicadores: Económicos, Humanos, Tecnológicos.

6. ¿La planificación presupuestaria se encuentra orientada a los recursos humanos, económicos y tecnológicos de la Institución?

R: E. En la institución se encuentra orientada a la Formación.

En esta respuesta de la entrevista nos encontramos con un nuevo elemento en el que la planificación presupuestaria se encuentra orientada a la formación, investigando esta información en la Ley del INCES¹²⁴ establece que se debe “formular las propuestas del plan nacional de Educación y Formación Socialista para la inclusión socioproductiva, del plan operativo anual, del presupuesto y la memoria y cuenta anual, a ser presentadas a consideración del ejecutivo nacional”, en este sentido el instituto proyecta la formación educativa que va a ejecutar el siguiente año fiscal y en base a esta proyección es que planifica el presupuesto de la región, cumpliendo con la ley de la Institución.

Sin embargo, la unidad de planificación debe tomar en cuenta las necesidades propias de la Institución para su funcionamiento y con ellas poder cumplir sus objetivos planteados, según Chiavenato, I.¹²⁵ “la empresa es un tipo de propósito social en el que se reúnen diversos recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no se puede conseguir los

¹²⁴ LEY DEL INCES. *Op. Cit.* art 13 numeral 7.

¹²⁵ CHIAVENATO, I. *Op. Cit.* p. 52.

objetivos.”, así es entonces los recursos materiales son los instrumentos necesarios para que la División de Recursos Humanos funciones, por otro lado se encuentra el recursos humano pues cada persona cumple una función específica y es indispensable para los logros y por último la tecnología logrando la sistematización de los procesos; tres recursos que van de la mano pues sin recurso humano la Institución no funciona, sin materiales de trabajo no pueden cumplir sus funciones, y sin tecnología la gestión es menos eficiente y eficaz.

Dimensión: Tecnología

Indicadores: Programas.

7. ¿Con cuáles programas tecnológicos cuenta la organización para el óptimo desenvolvimiento de las funciones del personal?

R: E. En la institución se cuenta solo con el sistema SACOFIGO, (Sistema Administrativo, Contable y Financiero para Gobierno Central y Descentralizado).

Evidentemente el Instituto cuenta con un sistema tecnológico que es el SACOFIGO, el cual es el utilizado por los entes del gobierno; sin embargo hoy en día es necesario buscar nuevas alternativas que ayuden a sistematizar los demás procesos, los cuales no cuentan con el sistema antes mencionado, de modo que exista otra tecnología avanzada para las diferentes actividades que se realizan en el Instituto y poder agilizar de forma eficaz y eficiente las tareas diarias del personal yendo de la mano con los avances tecnológicos, según De Sarmiento, M. y Gómez, O.¹²⁶

Las tecnologías son un elemento vital, ya que permiten aumentar la eficiencia en todo tipo de procesos y obtener y manejar información que puede marcar la diferencia. Con su uso se busca agregar valor e incrementar la competitividad de la empresa, se pueden reducir riesgos, incrementar la productividad y mantener

¹²⁶ DE SARMIENTO, M. Y GÓMEZ, O. *Op. Cit.* 30

una perspectiva global de las operaciones sobre la base de reportes con información completa y precisa.

Asimismo, el uso de esta tecnología permite acceder a información de forma inmediata, pudiéndose basar en datos estadísticos que le permitan tomar decisiones, a su vez es una herramienta que ayuda al personal a dedicarse a funciones de que necesiten de más atención, si se cuenta con un sistema tecnológico que le genera datos, envía, recibe, analiza información de gran importancia para los avances gerenciales, administrativos y obreros.

Dimensión: Clasificación

Indicadores: Productos de Papel, Medicamentos, Artículos de Recreación, Utensilios de Cocina, Útiles de Escritorio, Relaciones Sociales, Servicio de Capacitación, Servicio para la Elaboración de Suministro de Comida.

8. Ud. como planificadora: ¿Sobre qué se basa a la hora de realizar la planificación y distribución de las partidas presupuestarias del año fiscal entrante?

R: E. Nos basamos en el POA según la programación docente planificada, es decir de acuerdo a la cantidad de cursos programados para el ejercicio fiscal se monta la Proyección Presupuestaria.

En virtud de esta respuesta, se logra analizar que la Institución realiza un plan anual operativo y orientado a la programación educativa, cumpliendo con las leyes; sin embargo, no se visualiza el rol de la planificación en estos procesos, pues es llenar el formato del plan anual operativo según la programación docente que le remiten. Cabe destacar que la planeación consiste según Gulick, L.¹²⁷ “actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa” (*Apud.* Chiavenato, I. (2005)), es entonces el deber ser de la planificadora determinar mecanismo de que permitan a la

¹²⁷ CHIAVENATO, I. *Op. Cit.* p.101.

planificación del Instituto ser la acorde a las necesidades de las misma, siendo característica fundamental para un planificador.

A su vez se hace uso del POA, que para Uzcategui, E.¹²⁸ es:

Uno de los componentes del plan operativo anual es el presupuesto del sector público, a través del cual se procura la definición concreta y la materialización de los objetivos de dicho sector. la concepción moderna del presupuesto está sustentada en el carácter de integridad de la técnica financiera, ya que el presupuesto no sólo es concebido como una mera expresión financiera del plan de gobierno, sino como una expresión más amplia pues constituye un instrumento del sistema de planificación, que refleja una política presupuestaria única.

Por tanto, es el método utilizado por los entes públicos para planificar el presupuesto anual, así entonces la Unidad de Planificación realiza el Plan Operativo Anual, el cual es enviado al ente central del INCES, específicamente a la Gerencia General de Planificación quienes deben realizar la asignación del presupuesto según la proyección del anteproyecto del ente regional, y de allí sigue el proceso reglamentario por ley.

Dimensión: Proceso de Verificación

Indicadores: Asignación, Planificación, Ejecución, Revisión.

9. Al ser el Táchira una zona fronteriza con factores muy particulares, ¿De qué manera la Gerencia General de Planificación del Inces realiza un estudio regional a la hora de proyectar las partidas presupuestarias anuales?

R: E. A la hora de proyectar las partidas se realiza bajo los precios reales del mercado más el porcentaje de incremento según lineamientos del Ministerio de Planificación.

¹²⁸ UZCATEGUI, E (2009). Presupuesto público en Venezuela. *OverBlog*. [En línea], fecha de consulta: 26 de agosto de 2016, Disponible en: <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-30883943.html%2024/08/2016>, p. s/n.

Esta respuesta carece de basamentos para la formulación del presupuesto pues para determinar los precios se debería de hacer un estudio de mercado donde se vea afectado por la inflación y demás factores que puedan determinarlo, logrando así obtener un precio razonable de los gastos con seis meses de anticipación a su adquisición, logrando con esto cumplir la gerencia y la unidad de planificación generar estrategias que les permita formular diseñar elaborar el presupuesto según las necesidades de la Institución, así como lo establece Orjuela, S. y Sandoval, P.¹²⁹ que:

El estudio de mercado es uno de los mas importantes y complejo que deben realizarse para la evaluación de proyectos, ya que, define el medio en el que habrá de llevarse a cabo el proyecto. En este estudio se analiza el mercado o entorno del proyecto, la demanda, la oferta y la mezcla de mercadotecnia o estrategia comercial...

Por tanto, es un estudio previo que debe hacerse a la hora de establecer los precios a los materiales/bienes o servicios, analizándose la demanda, la oferta y las estrategias de mercado con la finalidad de conocer la realidad comercial y desde allí, formular un proyecto que sea factible y se ajuste a la realidad regional de cada organismo.

10 ¿Cuál es el proceso de control que se lleva a cabo por la división de planificación para identificar las variaciones anuales de los factores sociales y económicos?

R: E. En la actualidad no se está tomando en cuenta las necesidades económicas y sociales a la hora de la formulación ya que el mismo se encuentra centralizado en la GG de Planificación a nivel Nacional y el

¹²⁹ ORJUELA, S Y SANDOVAL, P. (2002) Guía del estudio del mercado para la evaluación de proyectos. Trabajo de grado de maestría no publicada. Universidad de Chile, Santiago, Chile, p. 9.

presupuesto asignado en su mayoría no cumple en su totalidad las necesidades presentadas en la Región o en cada Estado.

Observando la pregunta antes realizada, se evidencia que el presupuesto es asignado por la gerencia general de planificación, es decir el proceso es centralizado, razón por la cual no cumple con las necesidades del ente regional, logrando esto que sean descontextualizadas las partidas asignadas al Instituto lo cual ocurre porque no es tomado en cuenta el estudio de la región, no atendiendo los requerimientos, esfuerzo, tiempo y trabajo de la institución por realizar la proyección, incumpliendo se la ley de tomar en cuenta lo solicitado por cada ente..

A este respecto, cuando se desconoce el anteproyecto realizado por la región, el cual es solicitado por la Gerencia General y que contiene el estudio proyectivo de los recursos que serán necesarios para satisfacer las necesidades y compromisos adquiridos, sucede que se desvirtúa la naturaleza de la planificación presupuestaria, esto debido a que se viola lo establecido por el Reglamento de la ley Orgánica del Sector Público¹³⁰, el cual establece que los organismos deben designar a los funcionarios responsables de la planificación presupuestaria, y así aprobar y enviar “oportunamente el anteproyecto de presupuesto del organismo a la Oficina Nacional de Presupuesto y efectuar los ajustes que esta Oficina les indique, de conformidad con la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público y este Reglamento”, denotándose que los anteproyectos emitidos por los organismos han de ser la base del presupuesto en sí, viéndose la debilidad en la Gerencia General de Planificación en no tomar en cuenta las necesidades de las regiones, las cuales están plasmadas en sus anteproyectos.

¹³⁰ REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. Decreto N° 3776, de la presidencia. 2005, julio 18. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.781 (Extraordinario), agosto 12, 2005, art 8 numeral 1-2.

Trayendo esto como consecuencia, que las regiones como el Táchira la cual tiene una realidad geo-política-económica compleja y en constante cambio, al estar en la zona fronteriza, no recibe los recursos necesarios que son requeridos para el óptimo desenvolvimiento de las funciones, así mismo la proyección estandarizada afecta para dar cumplimiento de las partidas establecidas por la ley, los beneficios de los trabajadores y trabajadoras manifestados en la convención colectiva y la calidad del servicio prestado para los usuarios que son atendidos en el INCES Táchira, debido a su naturaleza formativa se necesitan mayores recursos.

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES

En el presente capítulo, se exponen las conclusiones a las que se ha llegado luego de realizar la descripción, análisis e interpretación de los datos recolectados, siguiendo cada uno de los objetivos específicos planteados. Así mismo, se presentan las recomendaciones las cuales nacen desde el conocimiento de primera mano de la realidad tanto gerencial, de auditoría y de la planificación presupuestaria en la división de Recursos Humanos del INCES Táchira.

A continuación, se desarrolla las conclusiones que van de acuerdo con el orden de los objetivos que se han planteado, los cuales junto al análisis e interpretación de los resultados recolectados por las encuestas y la entrevista permiten concluir que:

En el objetivo *determinar el proceso de asignaciones de partidas anuales para la División de Recursos Humanos en el Inces*, se deduce que en la gestión gerencial existe debilidad al momento de estructurar los procesos administrativos, los cuales se manifiestan desde la actitud del gerente al no ser proactivo en el momento de la toma de decisiones; distorsión a la hora de examinar y evaluar las funciones del personal del Instituto. Así mismo, carece del rol de liderazgo cuando debe planificar las estrategias de auditoría en la gestión, con lo cual se vislumbra que no existe un control efectivo en las diferentes funciones propias de la división de Recursos Humanos, generando el incumplimiento de los objetivos, metas y deberes planteados en la División en su planificación anual.

Así mismo, se concluye desde el análisis que la gerencia tiene debilidades que están bien marcadas, en cuanto al direccionamiento del Instituto porque el gerente incumple sus funciones a la hora de planificar e implementar estrategias que ayuden a controlar y evaluar la gestión, en cuanto al desempeño de funciones, procesos, planificación, conocimiento, actitudes y comunicación efectiva con el personal. Así mismo, el personal se siente fuera del sistema Institucional al no tener conocimientos de las actividades e información necesaria para su desenvolvimiento y estabilidad en sus funciones laborales.

En cuanto al objetivo *identificar los indicadores que rigen la asignación presupuestaria anual a la división de Recursos Humanos del INCES Táchira*, se logró evidenciar que la planificación presupuestaria de la División de Recursos Humanos del INCES Táchira, no satisface las necesidades del personal del Instituto, porque se denota claramente que las partidas presupuestarias no dan cumplimiento con lo propuesto en la contratación colectiva, en cuanto a las cláusulas que competen a la región realizar como actividades recreaciones y deportivas, servicio médico, entre otras, observándose en el ambiente laboral un ánimo de apatía y desmotivación, al no disfrutar de los beneficios que por ley le corresponden, siendo establecidos como la forma de gratificar y motivar a las personas por su labor diaria en el Instituto.

Además, se comprueba que la sede central es la que asigna los recursos presupuestarios, obviando el anteproyecto realizado por la región que se adapta a las necesidades y compromisos de la misma, permitiendo con esto evidenciar déficit presupuestario en el transcurso del año y procediendo a las modificaciones presupuestarias o solicitud de recursos. Así mismo, que la asignación nuevamente de estos recursos limita las actividades y compromisos de la División de Recursos Humanos, por el tiempo en que se tenga la disponibilidad presupuestaria para cumplirlos y realizar los

procedimientos administrativos establecidos por ley, para ejecutar la compra o utilización de un servicio.

Para el objetivo *diseñar estrategias de auditoría en la gestión de planificación presupuestaria para la asignación de partidas anuales en la División de Recursos Humanos del INCES Táchira*, se concluye que es necesario la elaboración de estrategias de auditoría en la gestión que orienten al Instituto a tener una gestión gerencial basada en la comunicación y el liderazgo, en el conocimiento del saber planificar desde un estudio de la realidad actual para el momento de la realización de algún plan y pueda ejecutarlo organizadamente, todo esto orientado a prestar ayuda a la gerencia de que tenga una visión estrategia en cuanto a controles en todos los campos de la Institución: funciones, procedimientos administrativos, bases legales, normativas, y cumplimiento de las mismas.

A este respecto, se persigue el cumplimiento continuo del control interno en todos los procesos y con esto, se pueda llevar a cabo la evaluación del desempeño, en cuanto a las funciones del personal y de la gerencia. Además, se concluye la necesidad del auditor, que se encuentre en el staff gerencial, es decir persona independiente la cual asesora y desarrolle la auditoría interna, permitiendo con esto se cumpla las funciones de control que amerita la Institución, y a su vez en este proceso la División de Recursos Humanos realice conexiones interpersonales con la finalidad de mejorar el ambiente, sus actitudes y funciones dentro de la Institución. El establecimiento de control y cumplimiento de estas estrategias mejoraran las debilidades y fortalecerá de la Institución en su contorno interno y externo, pudiendo ser auditable en cualquier momento y arrojando resultados de una gestión eficiente y eficaz.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones, las cuales nacen desde el desarrollo de la investigación y las conclusiones mencionadas anteriormente; las recomendaciones consisten en dar luces a los diferentes encargados de la gestión pública y auditora del INCES Táchira, a saber: a los organismos públicos, al Gerente del INCES, a los jefes de las Divisiones, a la Unidad de Planificación, a la División de Recursos Humanos, al personal y a los usuarios, esto con la finalidad de que la gestión del Instituto sea de calidad, en busca de la efectividad y en pro de la sociedad, las cuales son las siguientes;

A los organismos públicos:

- Establecer y direccionar lineamientos de liderazgo en la gestión, así como estrategias de planificación, de auditoría y de capacitación del personal, lo cual ayudará al crecimiento Institucional y profesional de los empleados, permitiendo alcanzar el desarrollo efectivo de las funciones propias.
- Incentivar la cultura organizativa en los entes al momento de planificar organizadamente, previendo todo lo que pueda afectar en el futuro a la planificación y siguiendo los lineamientos establecidos.
- Ejercer funciones de supervisión y control, en todas las áreas de los entes tanto en procedimientos como en funciones realizadas por el personal.
- Realizar jornadas de capacitación en cuanto a las leyes, que rigen al país y a los entes públicos, con la finalidad de que estos sean cumplidos cabalmente.

- Realizar las actividades y tareas, así como la delegación de forma organizada, planeada, y siguiendo los parámetros de modo que la improvisación no ocurra en los organismos.

Al Gerente:

- La gerencia debe establecer estrategias de liderazgo y motivación, en pro de un buen clima humano en las relaciones interpersonales óptimas, que permitan la interrelación efectiva en cuanto a la relación de la gerencia con cada una de las divisiones del INCES Táchira.

- Este debe asumir su rol de líder, y direccionar toda la planificación de la Institución y dirigirla al cumpliendo de la misma de forma eficiente y eficaz.

- La gerencia debe servirse de una persona especializada en Auditoría Interna, que le asesore y realice auditoria en las diferentes áreas a saber.

- La gerencia debe implementar un buzón de sugerencia, la cual le facilite obtener información sobre el comportamiento de la Institución y su personal.

- Este debe implementar mesas de trabajo con los jefes de unidad, división y/o programa, con la finalidad de conocer como se están ejecutando los procesos y funciones de cada área y así poder direccionar las acciones realizadas.

- El gerente debe organizar ponencias donde se informe al personal de donde esta, y hacia dónde va la Institución, recordar su visión, misión y resultados de la evaluación de desempeño de la Institución.

A los jefes de divisiones:

- Se deben establecer, mantener y ejercer un constante control interno con el cual puedan llevar a cabo las evaluaciones del desempeño de las funciones tanto gerenciales como administrativas y operativas.
- Los jefes de unidad, centro o división, deben transmitir confianza a su personal y hacer cumplir sus funciones basadas en normas y lineamientos y una relación basada en el respeto.
- Deben estar en constante comunicación con sus subordinados y el gerente de la Institución, para que la información llegue de manera efectiva y sea veraz.
- Los Jefes de División por ser una representación de la parte gerencial y de la Institución, deben actualizarse constantemente en los cambios de las leyes, normativas, procesos administrativos y a su vez, tener la capacidad de afrontar problemas, resolverlos y comunicarlos.
- Deben tener una organización basada en planificación, teniendo como elementos la responsabilidad, la puntualidad y el compromiso con la Institución.

A la unidad de planificación:

- La unidad de planificación debe implementar un nuevo proceso para conocer las necesidades presupuestarias del INCES Táchira, para así elevar el anteproyecto ante la Gerencia General de Planificación con el estudio realizado, y así velar porque el mismo estudio situacional sea respetado por la Gerencia General.
- Debe organizar encuentros con el personal encargado de manejar el presupuesto en las diferentes dependencias, e intercambiar conocimientos, así como dar a conocer lineamientos y evaluar la planificación y ejecución del presupuesto.

- Debe velar que las personas encargadas del presupuesto estén actualizadas en cuanto al planificar, el presupuesto y la planificación presupuestaria.

A la división de Recursos Humanos:

- Se le recomienda a la División de Recursos Humanos elaborar estrategias para evaluar el desempeño de las funciones, actitud, y operatividad del personal, incentivando la evaluación y control constante dentro de la Institución.

- Debe implementar de manera continua una formación o capacitación en la parte profesional y personal, para que se tenga un talento humano dotado en conocimientos necesarios para sus tareas y con un espíritu armonioso lleno de compromiso.

- Es necesario implementar estrategias de liderazgo y motivación al personal, que puedan estar en constante armonía entre la Institución y sus compañeros de trabajo, logrando con esto compromiso Institucional y lazos de amistad.

- Debe dar a conocer estratégicamente el rol de la División de Recursos Humanos, en cuanto al supervisar y controlar todo lo relacionado al personal de la Institución.

Al personal:

- Se recomienda al personal despertar el sentido de pertinencia con la institución, manifestándolo en el trabajar con dedicación en aras de cumplir los objetivos propuestos en el plan de desarrollo institucional, esto apoyado desde la autoevaluación en el desempeño laboral realizado.

- Debe exigir sus derechos como trabajadores de forma responsable y respetuosa, así como comunicar a sus superiores cuando exista una situación inadecuada, que afecte a la Institución, al personal, los procesos, etc.

- Debe tomar conciencia de su actuar dentro de la Institución, es decir estar inmersa en valores éticos, profesionales, en respeto, compañerismo, lealtad, eficiencia y eficacia para realizar las tareas.

A los usuarios:

- Se recomienda a los usuarios dirigirse a los entes competentes, cuando existan insatisfacción originada por el desempeño e incumplimiento de las funciones propias del INCES Táchira y sus divisiones, así como por las faltas a que hubiere lugar la Institución en representación de sus funcionarios públicos.

- Informar de la importancia de la opinión de los usuarios en cuanto a la atención dada por los funcionarios públicos, y se les invita a dejar sus sugerencia en el buzón que implementara la gerencia.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta nace desde la necesidad de elaborar estrategias de auditoria de gestión, las cuales permitan que el INCES Táchira pueda mejorar y ser más efectivo en todas sus áreas y funciones, a saber: relaciones interpersonales, controles en los procesos administrativos y de las funciones del personal, motivado a que la gestión del INCES sea eficiente y eficaz, logrando así los objetivos propuestos en el plan de desarrollo institucional. Lo anterior, teniendo la estructura administrativa, personal y gerencial que se encuentre arropada desde las leyes, las normas y de la convención colectiva, generando el ambiente organizacional adecuado, evaluado constantemente por medio del control interno, el cual sea integro en todas las áreas de la Institución en pro del Instituto y de los usuarios.

Así mismo, las estrategias que se proponen se encuentran direccionada por los objetivos específicos que las orientaran, estas estrategias se diseñan con la finalidad de mejorar las debilidades manifestadas en los instrumentos aplicados, las encuestas y la entrevista. Las estrategias propuestas son las siguientes: un taller dirigido al personal (empleado contratado, obrero, facilitador) el cual busca desarrollar las relaciones interpersonales entre compañeros y desde la alta gerencia; así mismo la incorporación de una persona especializada en la auditoria de control interno, persiguiendo con esto que la gerencia tenga un asesor y una persona que pueda ejecutar las auditorias correspondientes en cualquier área.

Junto a estas, se establece dictar un curso el cual sea certificado por el INCES persiguiendo con esto, que el personal esté capacitado en cuanto al área de planificación en todos los campos específicamente en la parte presupuestaria; otra es la de implementar en la División de Recursos Humanos asumir y llevar a cabo las funciones de supervisión y control a las actividades realizadas por el personal, buscando mejorar las debilidades a la hora de ejecutar las funciones, así como la autoevaluación de cada área en su desempeño. En este sentido las estrategias se elaboran con la intención de mejorar los puntos críticos de la Institución y fortalecer en todos los aspectos de la gestión, en cuanto a su desempeño y sus procedimientos, funciones, personal, estructura, lográndose con esto la organización sistemática del Instituto, sostenida desde el recurso humano comprometido.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Elaborar estrategias de auditoria en la gestión de planificación presupuestaria para la asignación de partidas anuales en la División de Recursos Humanos del INCES Táchira.

Objetivos Específicos

Sensibilizar sobre la importancia de las relaciones interpersonales.

Buscar personal de staff a la gerencia, capacitado en Auditoria Interna, Auditor Interno.

Capacitar al personal en planificación con estrategia en presupuesto.

Realizar funciones supervisoras y el control al personal que labora en el INCES.

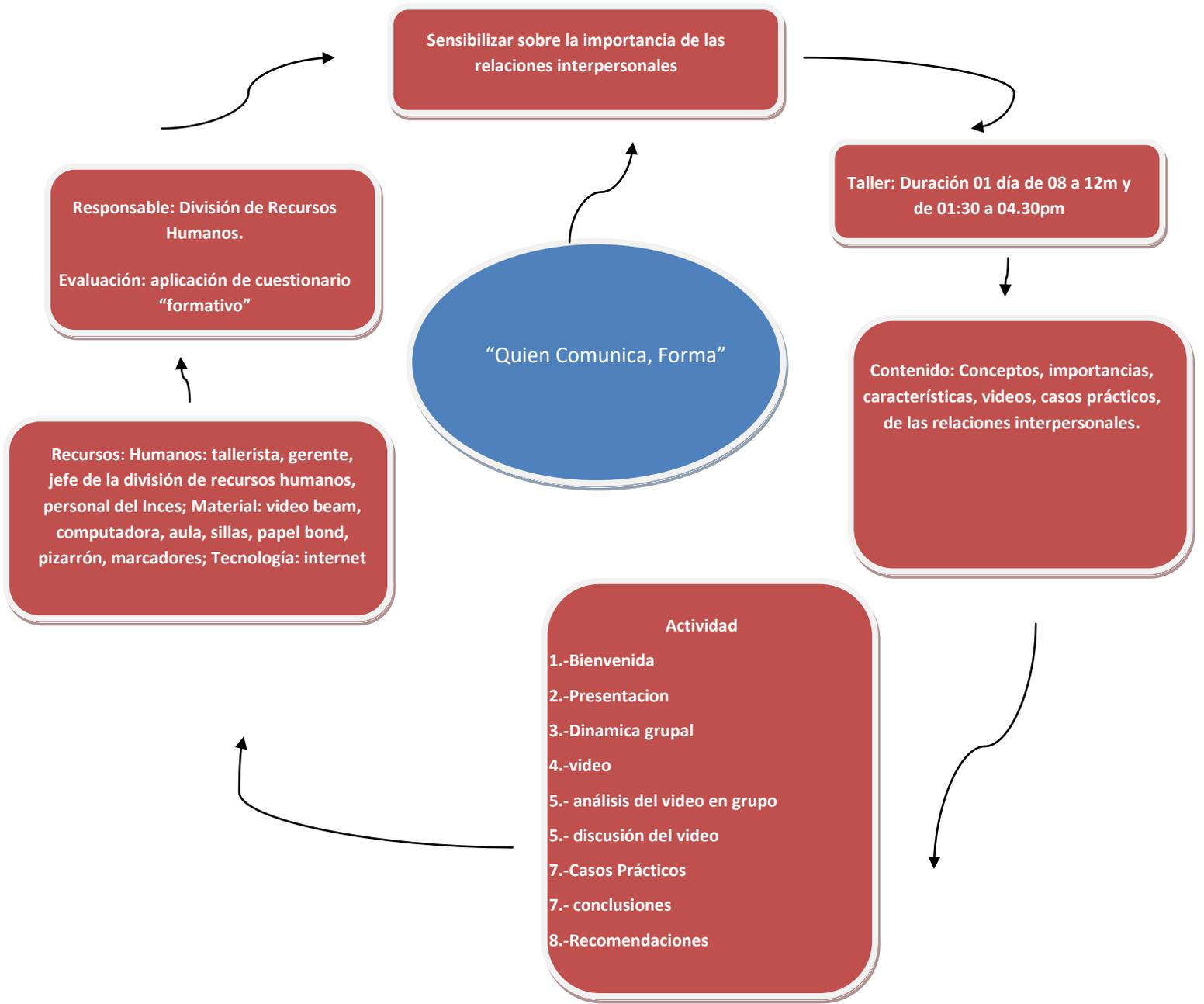
ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA N° 1: Quien Comunica, Forma

La presente estrategia se realiza con la finalidad de que el personal del Instituto, interiorice la importancia de las relaciones interpersonales basadas en el contexto laboral, entre los compañeros de trabajo, los usuarios de la Institución y la interacción entre patrono y empleado, donde la comunicación efectiva y el respeto sean las bases fundamentales para construir las relaciones entre personas, es por esto que se ve la necesidad de que la Institución garantice que estas relaciones interpersonales sean realizadas de manera efectiva en todas los campos de trabajo.

Para lograr sensibilizar al personal del Instituto, se va a realizar un taller donde se les va a transmitir a través de dinámicas, videos, experiencias en otras organizaciones, casos prácticos, la definición e importancia de tener unas relaciones interpersonales efectivas en la Institución, la cuales facilitan tener una actitud positiva ante la vida y el trabajo que realizan, haciéndoles conocer la importancia que tiene el recurso humano para la Institución, donde la prioridad es su bienestar personal y profesional, logrando con esto que desarrollen habilidades sociales, estimular los lazos de amistad y solidaridad y a su vez, darles las herramientas para enfrentar conflictos, fracasos y frustraciones.

Con lo expuesto, se busca que el INCES Táchira pueda dar fomento a estas herramientas y técnicas en el personal, ayudando a que se expresen libremente pero a su vez, aprendiendo a escuchar a las demás personas y con esto lograr la consolidación de un dialogo efectivo, todo en un ambiente armonioso basado en respeto y solidaridad.



ESTRATEGIA N° 2: Implementación de Control en el INCES

La presente estrategia, consiste en incorporar una persona de staff en la gerencia, esta con características necesarias para que de respuesta al momento en que nazca la necesidad de dar solución a los problemas, persona especialista en auditoria interna, así como en leyes y normativas, con ética profesional y criterio objetivo, que este a la disposición, mediante contrato, a la gestión gerencial, con la finalidad de asesorar y realizar auditorias en todas las áreas que sean necesarias, esto con el propósito de establecer un control interno integral en el INCES Táchira.

Con esta incorporación en la línea gerencial, se busca que el Instituto realice los procedimientos administrativos de forma adecuada, y basadas en leyes, normas y reglamentos, permitiendo que las funciones del personal se realicen de forma eficiente y eficaz, pudiendo evaluar su desempeño en la gestión, evaluar el control interno de la Institución en las diferentes Divisiones y/o unidades. Asimismo, esta estrategia le agrega valor a la gestión gerencial, pues puede demostrar el equilibrio y transparencia de su dirección ante la Institución y la Contraloría del Estado.

Para poder ejecutar esta estrategia, es necesario realizar un proceso de selección por parte de la División de Recursos Humanos y el Gerente, donde se realice el procedimiento: iniciando con el cargo ofertado y las característica que debe cumplir la persona, atendiendo al personal que participara, realizar las pruebas debidamente certificada por la mesas de trabajo conformada para este proceso (escrita, oral y entrevista), y por ultimo la selección de la persona idónea para las necesidades solicitadas, terminando con la contratación del mismo.

Implementación de Control en el INCES

Buscar personal de Staff a la Gerencia, capacitado en auditoria Interna "Auditor Interno"

Contratación de una persona que ocupe cargo de Auditor Interno, por tiempo continuo.

Contenido: auditor interno especialista en auditoria interna, en control interno, manejo de leyes y normas.

- Actividad
- 1.-Perfil del cargo a ofertar, cronograma
 - 2.-Inicio de proceso de ofertar el cargo
 - 3.-Recepcion de documentos
 - 4.-Aplicación de pruebas evaluativas
 - 5.- Selección de la persona que gano el cargo
 - 5.- Contratación

Responsable: Gerente y Jefe de la División de Recursos Humanos.
Evaluación: escrita, oral y entrevista

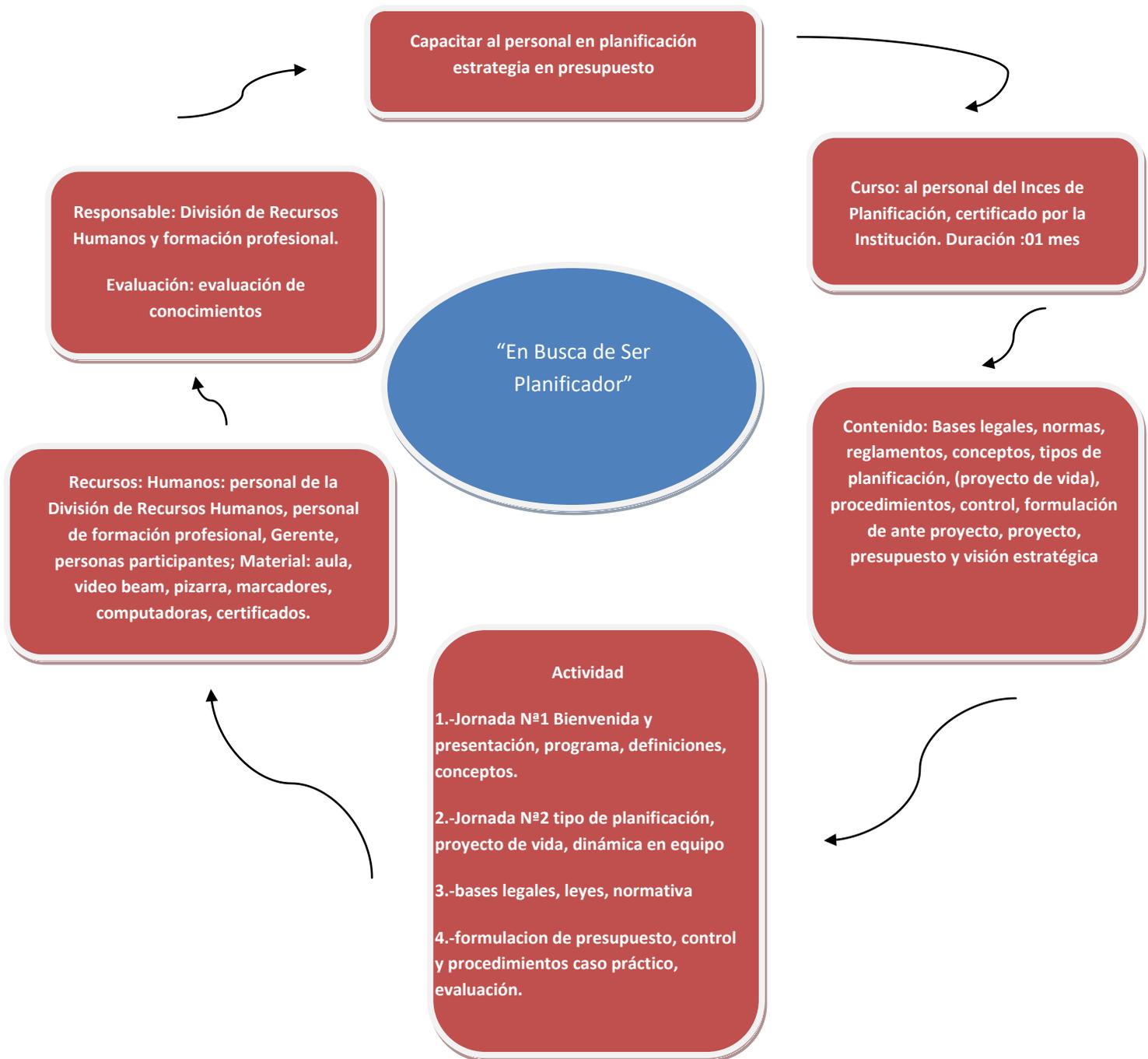
Recursos: Humanos: personal de la División de Recursos Humanos, jefe de la División de Recursos Humanos, Gerente, personas participantes, sicólogo; Material: manual de cargos, papeles de trabajo, información, aula.

ESTRATEGIA N° 3: En Busca de Ser Planificador

Esta estrategia se centra en la realización de un curso, el cual será dirigido al personal que tenga la actitud de aceptarlo y al personal estratégico que el INCES Táchira seleccione para el crecimiento profesional, consiste en capacitar al personal en el área de planificación desde diferentes perspectivas: proyecto de vida, planificación estratégica, planificación presupuestaria, visión estratégica; así como sus bases teóricas, legales, normativas, procesos y formulación de presupuesto; curso que abarque todo el campo de la planificación.

En este sentido, se busca que el personal tenga conocimientos desde su vida diaria hasta el campo laboral de cómo planificar, y pueda realizarlo en todo momento y no tenga en su vida diaria improvisaciones sino sean personas capaces de proyectar, formular y resolver problemas, capaces de hablar con propiedad y fundamentarse en bases legales. Todo esto orientado, a que el INCES busca que el personal crezca personalmente y profesionalmente y se desenvuelva en sus funciones de forma fluida, satisfaciendo así las necesidades de la Institución.

Para que esta capacitación se realice de manera formal, se certificará por medio del Instituto a las personas que lo realicen, así como la disposición del espacio físico para el desarrollo del mismo. Logrando con esto, que el personal se estimule en búsqueda del aprendizaje, se actualice y darle un reconocimiento por el tiempo y esfuerzo invertido en la asistencia y en la institución; se realizara de forma dinámica y grupal para que la formación sea integral y significativa en el personal.



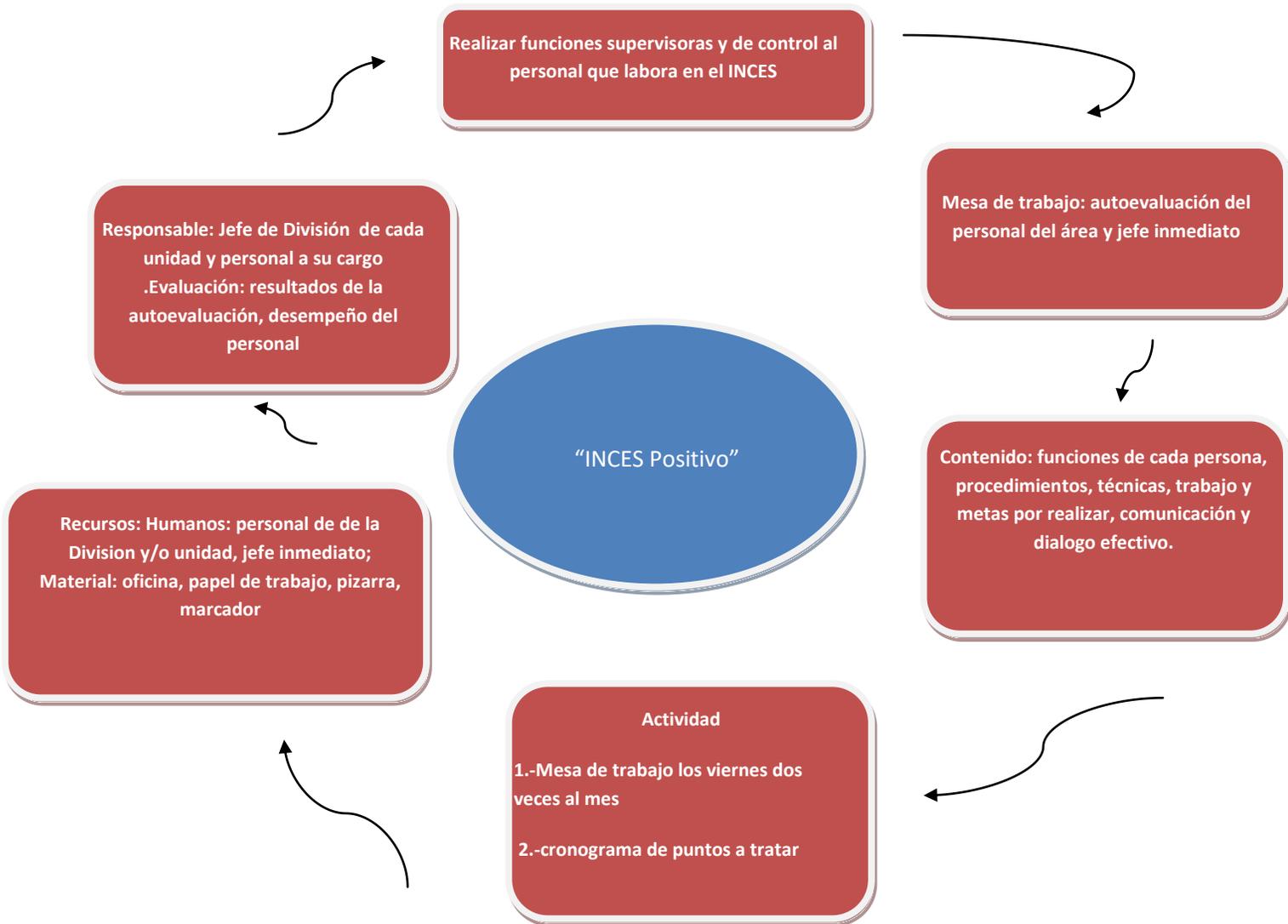
ESTRATEGIA N° 4 INCES POSITIVO.

Esta estrategia, consiste en implementar en la División de Recursos Humanos el uso de sus atribuciones en cuanto a la supervisión y control de las funciones que realiza el recurso humano del Instituto, con la finalidad de evaluar el desempeño del personal a la hora de ejercer las funciones y roles propios según su cargo en el INCES Táchira, la misma se ejecutara por medio de la evaluación mensual, así como la autoevaluación, en cuanto a la actitud, a la operatividad, al desempeño de las funciones y procedimientos que realiza en el área donde desarrolla su labor institucional. Logrando con esto, una retroalimentación de información entre los compañeros y el jefe a cargo, siendo de forma amena, natural, en base de respeto y en confianza.

La misma se ejecutará, por medio de una mesa de trabajo la cual se realizará por división o unidad, según sea el caso, en la cual participaran las personas que trabajan en ellas junto al jefe inmediato y al jefe de Recursos Humanos, entablándose en todo momento una relación de confianza, permitiendo que todos los dependientes de dicha división pueden realizar su autoevaluación sobre las actividades realizadas. Por tanto, la estrategia permite que las actividades y las funciones desempeñadas por la división o unidad, puedan ser evaluadas, analizadas y auditadas por los mismo interesados, con la finalidad de que se detecten los puntos mejorables y se fortalezcan los puntos fuertes, alcanzando con esto que el mismo personal asuma el reto de superar sus carencias y de fortalecer el desarrollo de las funciones según lo establecido en el plan institucional.

Con esta estrategia, se beneficia de forma directa la efectividad del personal, el desarrollo de las actividades y funciones así como la atención al personal, así mismo promoverá que el personal se sienta tomado en cuenta y que se le hace seguimiento en las actividades que desarrolla,

considerándose así parte de un todo organizacional que necesita de sus funciones para que todo marche de forma eficiente y eficaz en el INCES Táchira.



REFERENCIAS

- ALGUINDIGUE, C., GARCÍA, N. Y SÁNCHEZ, I. (2006). Control de gestión en la dirección de auditoría interna del Ministerio Público. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- ANDRADE, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Tercera edición. México. Editorial Andrade.
- ARIAS, F. (2010). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas. Editorial Episteme.
- ARRIAGADA, J. (2009). ¿Qué es la comunicación interna operativa? *Blogspot Insidecom*. [En línea], fecha de consulta: 23 julio 2016, Disponible en: <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/2009/07/que-es-la-comunicacion-interna.html>
- ARRIECHE, M. (2011). Evaluación de desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro utilizando herramientas de gestión tecnológica. Revista electrónica Campus Virtual. [Revista en línea], fecha de consulta: 10 junio de 2016. Disponible en: <http://www.uft.edu.ve/campusvirtual/edicion1/Articulo4.pdf>.
- ARMAS, M. (2013). El gobierno calcula el déficit fiscal del 2014. *Diario El Universal.com*. fecha de la consulta: 25 de julio de 2016, Disponible en: <http://www.eluniversal.com/economia/131102/gobierno-calcula-el-deficit-fiscal-del-2014-en-45-del-pib>
- BANCO DE MÉXICO. Base de datos estadística de la Inflación: causas, consecuencias y medición. [Base de datos en línea]. Fecha de la consulta: 25 julio de 2016, p. 3. Disponible en: http://web.uaemex.mx/feconomia/CICE/Archivos/Catedra_BM/Inflacion.pdf
- CHÁVEZ, N. (2007). *Introducción a la Investigación educativa*. Maracaibo. Editorial la Columna.

CHIAVENATO, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Tercera Edición. Bogotá. McGraw Hill.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Gaceta Oficial Extraordinario N° 36.860, del 30/12/1999.

GANSINO, A. (2010). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la fundación Pastaza en el periodo 2009*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

DE SARMIENTO, M Y GÓMEZ, O. (2005) “El factor humano: resistencia a la innovación tecnológica” revista ORBIS/ciencias humanas, volumen 23 N° 24.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA. (INCES). (S/F). Manual de normas y procedimientos del asistente administrativo. GDO. NP. 250.002.

JIMÉNEZ, V. y ORTEGA, G. (2010). *Auditoría de gestión al área de recursos humanos del ilustre Municipio del Cantón Chaguapamba periodo del 01-01 al 31-12-2009*. Trabajo de maestría no publicada. Universidad Nacional de Loja, Ecuador.

LEY DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES) (2008). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.958, junio 23, 2008.

LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. (Ley de reforma parcial). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 6.210, diciembre 30, 2015.

LEY ORGÁNICA DE CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA Y DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 6.013, diciembre 23, 2010.

LEY ORGÁNICA DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y POPULAR. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 6.011, diciembre 21, 2010.

LEY ORGÁNICA DE TRABAJO PARA LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. Mayo 07, 2012.

LOWNEY, C (2008). *El Liderazgo al Estilo de los Jesuitas*. Primera edición, Bogotá. Editorial Norma.

MANKIW, G. *Principios de Economía*. Tercera edición. México. Mc Graw Hill.

MARTINEZ, G. (2011). *Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Rentabilidad de la Compañía ITARFFETI CORPORATION C.A.* Trabajo de Grado no publicado. Ecuador.

MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR. (2010). Manual de procedimientos del sistema presupuestario. [Datos en línea]. Fecha de consulta: 23 julio de 2016. Disponible en: http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/A2_MANUAL_PROCEDIMIENTOSISTEMA_PRESUPUESTO.pdf.

MORA, S. (2008). Comunicación de resultados en el proceso de auditoría. *Revista electrónica Gestión y Control*. [Revista en línea], fecha de consulta 21 de julio de 2016, Disponible en: <http://www.ocu.ucr.ac.cr/Boletines/2008-Boletin1-4.pdf>

NORMAS GENERALES DE AUDITORIA DE ESTADO. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 40.172. Mayo, 22 del 2013.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA DNAI N°0. Declaración de Normas de Auditoría Interna, cumana estado sucre, emitidas por el Instituto de Auditores Internos aprobadas los días 13 y 14 de julio del año 2007.

OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO. *Clasificador presupuestario de recursos y egresos 2015*. ONAPRE, Caracas. [Libro en línea], fecha de la consulta: 15 de junio de 2016. Disponible en: <http://www.onapre.gob.ve/index.php/publicaciones/descargas/viewcategory/30-clasificadores-presupuestarios>.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES. Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Principios Fundamentales de Auditoría de Desempeño. [Norma en Línea]. Fecha de consulta: 24 julio de 2016. Disponible en: <http://es.issai.org/media/79469/issai-300-s-new.pdf>.

ORJUELA, S Y SANDOVAL, P. (2002) Guía del estudio del mercado para la evaluación de proyectos. Trabajo de grado de maestría no publicada. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

RAMÍREZ, L., ROSELL, R. y ULLOA, M. (2014). Metodología para la evaluación de la eficiencia y eficacia económica a través de la auditoría de gestión. *Revista electrónica equipo federal del trabajo* [revista en línea], fecha de la consulta: 31 de agosto de 2016, Disponible en: <http://newsmatic.com.ar/conectar/245/105/articulo/3584/Metodologia-para-la-evaluacion-de-la-Eficiencia-y-Eficacia-economica-a-traves-de-la-Auditoria-de-Gestion.html>

REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. Decreto N° 3776, de la presidencia. 2005, julio 18. *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.781. Agosto 12, 2005.

REQUEIJO, D. 2008. *Administración y gerencia*. Caracas. Editorial Biosfera.

ROJAS, R. (2010). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Barcelona-España. Plaza y Valdés Editores.

RODRÍGUEZ, J. (2013). Sobre la implementación de las nuevas tecnologías en tu empresa. *Blog Pymes y Autónomos*. [En línea], fecha 02 septiembre 2016, Disponible en: <http://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/sobre-la-implementacion-de-las-nuevas-tecnologias-en-tu-empresa>.

SILICEO, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México. Editorial LIMUSA.

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA. (2005). *Manual de normas de control interno sobre un modelo genérico de la administración central y descentralizada funcionalmente*. SUNAI, Caracas. [Libro en línea], fecha de consulta: 30 de agosto de 2016. Disponible en: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/auditoria_interna/Archivos/Material_de_Descarga/SUNAI_-_Manual_de_Normas.pdf.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR. (2006). *Manual de Trabajo de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Cuarta edición. Caracas. FEDUPEL.

UZCATEGUI, E (2009). Presupuesto público en Venezuela. *OverBlog*. [En línea], fecha de consulta: 26 de agosto de 2016, Disponible en: <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-30883943.html%2024/08/2016>.

ZAMBRANO, A (2001). *Gerencia Estratégica y Gobierno*. Ediciones IESA.

ANEXOS

Anexo A: Caracterización de la Población

Encuestado	Tiempo de Servicio	sexo		Condición del Cargo			Edad	Titulo	Funciones
		M	F	E	C	O			
Encuestado N° 1	01 año		X	X			33	Técnico Superior Universitario	Dirigir, planificar, organizar
Encuestado N° 2	11 años		X		X		32	Universitario	Procesos de ingreso personal, beneficios de ley
Encuestado N° 3	12 años		X		X		32	Universitario	Nomina PTP, liquidación de prestaciones sociales
Encuestado N° 4	13 años		X		X		40	Universitario	HCM, beneficio contrato colectivo
Encuestado N° 5	04 años		X		X		27	Universitario	Fideicomiso, seguro social, constancias de trabajo
Encuestado N° 6	06 años	X			X		29	Bachiller	Horas extras, quinquenios, reposo
Encuestado N° 7	06 meses		X		X		34	Universitario	Proyectar, revisar, ejecutar, revisar presupuesto
Encuestado N° 8	24 años	X		X			48	Bachiller	Coordinación eventos deportivos
Encuestado N°9	03 años		X		X		28	Universitario	Encargada alimentación balanceada comedor
Encuestado N°10	04 años	X			X		34	Bachiller	Encargado del resguardo y mantenimiento de expedientes de todo el personal
Entrevista									
Entrevista N° 1	16 años		X	X			41	Universitario	Planificar, organizar, revisar, ejecutar, direccionar el presupuesto de la Institución

Anexo B: Operacionalización de la Variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
			Entrevista	Encuesta
Estrategias de Auditoría en la Gestión	Gerencia	Líder	1	1
		Estratega		2
		Planificador		3
	Criterios de la Auditoría en la Gestión	Economía	2	4
		Eficiencia		5
		Eficacia		6
	Función	Examina	3	7
		Evalúa		8
		Control		9
	Barreras	Actitud	4	10
		Operatividad		11
Planificación Presupuestaria	Legal	Planificación	5	12
		Presupuesto		13
		Auditoría en la Gestión		14
	Recursos	Económicos	6	15
		Humano		16
		Tecnológicos		17
	Tecnología	Programas	7	18
	Clasificación	Productos de papel	8	19
		Medicamentos		20
		Artículos de recreación		21
		Utensilios de cocina		22
		Útiles de escritorio		23
		Relaciones sociales		24
		Servicio de capacitación		25
		Servicio para la elaboración de suministro de comida		26
	Proceso de Verificación	Asignación	9,10	27
		Planificación		28
Ejecución		29		
Revisión		30		

Anexo C: Instrumento de Recolección de Información

ENTREVISTA

A continuación, se presenta el guión de entrevista el cual se realiza con la finalidad de obtener de primera fuente las categorías analizadas en el presente estudio. Es libre de contestar a cada cuestionamiento de forma completa y desde su vivencia con la situación evidenciada, las mismas van orientadas a detectar datos sobre el manejo de las Estrategias de Auditoría en la gestión para la planificación presupuestaria en la división de Recursos Humanos. Agradeciendo su colaboración le deseo éxitos en sus funciones.

1. ¿De qué manera se denota el rol de líder y de estrategia del gerente a la hora de planificar y realizar auditoría de planificación?

2. ¿De qué forma se aplican los criterios de la auditoría en la gestión a la hora de realizar la planificación presupuestaria?

3. ¿Qué tipo de control se ha establecido para el seguimiento de las funciones del personal?

4. ¿Cómo es la actitud del personal al momento de plantear nuevas políticas gerenciales?

5. ¿Cómo es aplicada la Ley y las normativas a la hora de formular, ejecutar y controlar la planificación presupuestaria?

6. ¿La planificación presupuestaria se encuentra orientada a los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos de la Institución?

7. ¿Con cuáles programas tecnológicos cuenta la organización para el óptimo desenvolvimiento de las funciones del personal?

8. Ud. como planificadora: ¿Sobre qué se basa a la hora de realizar la planificación y distribución de las partidas presupuestarias del año fiscal entrante?

9. Al ser el Táchira una zona fronteriza con factores muy particulares, ¿De qué manera la Gerencia General de Planificación del INCES realiza un estudio regional a la hora de proyectar las partidas presupuestarias anuales?

10. ¿Cuál es el proceso de control que se lleva a cabo por la división de planificación para identificar las variaciones anuales de los factores sociales y económicos

ENCUESTA

Instrucciones:

Marque con una equis (x), el criterio que usted considere como cónsono, apropiado y más coherente con la vivencia en la División de Recursos Humanos del INCES-Táchira, entre las opciones que a continuación se presentan.

ÍTEM	PREGUNTA	SI	NO
1	¿El gerente se presenta como líder a la hora de proponer estrategias de auditoría en la gestión?		
2	¿Utiliza el gerente estrategias que estimulen al personal en sus funciones dentro de la institución?		
3	¿El gerente planifica el presupuesto de acuerdo a las necesidades de la Institución?		
4	¿Los encargados de la gestión presupuestaria distribuyen adecuadamente los recursos económicos?		
5	¿Se realizan las actividades planificadas con la optimización de los recursos?		
6	Cuando las actividades propuestas son macros, ¿los encargados de la gestión presupuestaria direccionan los recursos de acuerdo a los porcentajes establecidos?		
7	¿El gerente examina las actividades realizadas en la Institución?		
8	¿Al realizar las actividades se evalúan los resultados de la misma?		
9	Considera Ud.: ¿Qué existe control a todas las partidas asignadas a la división de Recursos Humanos?		
10	¿La actitud del gerente es proactiva a la hora de comunicarse con sus empleados?		
11	¿El gerente comunica a tiempo las actividades a realizar?		
12	¿Conoce Ud., el ordenamiento que rige la planificación presupuestaria en el sector público?		
13	¿El presupuesto planificado para el desarrollo de sus funciones es acorde a las actividades que debe desarrollar según la contratación colectiva?		

ÍTEM	PREGUNTA	SI	NO
14	Siguiendo lo establecido en la Ley: ¿Se realiza auditoría en la gestión periódicamente a la planificación presupuestaria?		
15	¿Existe un estudio preliminar económico para la asignación de prioridades presupuestales?		
16	¿Los recursos destinados a la capacitación del personal son ejecutados?		
17	¿Existe una planificación presupuestaria tecnológica en miras a una mejor sistematización de sus funciones?		
18	¿Es necesario crear sistemas de programación que permita la sistematización del trabajo?		
19	¿La partida destinada a los productos de oficina es suficiente para la coordinación de la división de Recursos Humanos?		
20	¿Se cuenta con los medicamentos necesarios para la atención primaria?		
21	¿La partida asignada a las actividades de recreación está acorde a los eventos propuestos por el contrato colectivo?		
22	¿Cree Ud. que el personal de la cocina cuenta con los utensilios necesarios para la elaboración de los alimentos?		
23	¿La división de Recursos Humanos cuenta con útiles de escritorios necesarios para desarrollar sus funciones?		
24	¿La partida de relaciones sociales es acorde para la realización de actividades recreacionales estipuladas en el contrato colectivo?		
25	¿Se encuentra en el presupuesto 2016 asignación para la capacitación del personal?		
26	¿Los recursos asignados para la alimentación balanceada del personal son acordes con la realidad social del personal?		
27	¿Los recursos asignados por la oficina de planificación son acordes con los requerimientos para el desarrollo de las actividades propias de la división de Recursos Humanos?		
28	¿La planificación presupuestaria está dirigida a cumplir con el criterio de eficiencia?		
29	¿Se realiza seguimiento a cada gasto generado por realización de las actividades propias de la división de Recursos Humanos?		
30	¿Existe control en cuanto a los gastos, con el fin de utilizar la totalidad de los recursos de las partidas asignadas?		

Anexo D: Validación de los Instrumento