

República Bolivariana de Venezuela  
Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria  
Universidad Politécnica Territorial de los Valles del Tuy  
Vicerrectorado Académico  
Dirección de Acreditación, Equivalencia y Convalidación  
Dirección de Proyectos y Creación Intelectual  
Programa Nacional de Formación: Contaduría Pública  
Proyecto Socio-Integrador



**“AUDITORIA DE GESTION COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES CONTABLES, EN LA EMPRESA C.A. FABRICA NACIONAL DE CEMENTOS, PLANTA OCUMARE DEL TUY – MUNICIPIO TOMAS LANDER DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA”.**

Tutora Metodológica:

Dra. Yris Rivas

C.I: 11.834.939

Tutora Técnica

Lcda. María Beatriz Silva

Autora:

Tsu. Diomaira María Pérez Urina

C.I: V-10.891.086

Ocumare del Tuy, 24 de septiembre del 2.025

República Bolivariana de Venezuela  
Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria  
Universidad Politécnica Territorial de los Valles del Tuy  
Vicerrectorado Académico  
Dirección de Acreditación, Equivalencia y Convalidación  
Dirección de Proyectos y Creación Intelectual  
Programa Nacional de Formación: Contaduría Pública  
Proyecto Socio-Integrador



**“AUDITORIA DE GESTION COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES CONTABLES, EN LA EMPRESA C.A. FABRICA NACIONAL DE CEMENTOS, PLANTA OCUMARE DEL TUY – MUNICIPIO TOMAS LANDER DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA”.**

**(INFORME FINAL DE PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE LCDO. EN CONTADURÍA PÚBLICA).**

Tutora Metodológica:

Dra. Yris Rivas

C.I: 11.834.939

Autora:

Tsu. Diomaira María Pérez Urbina

C.I: V-10.891.086

Ocumare del Tuy, 24 de septiembre del 2.025

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, Diomaira María Pérez Urbina, titular de la cédula de identidad No. V-10.891.086, hace constar que es el autor del Proyecto Socio-Integrador titulado:

**“AUDITORIA DE GESTION COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES CONTABLES, EN LA EMPRESA C.A. FABRICA NACIONAL DE CEMENTOS, PLANTA OCUMARE DEL TUY – MUNICIPIO TOMAS LANDER DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA”.**

El cual constituye una elaboración intelectual realizada bajo la Tutoría de la Dra. Yris Rivas, C.I: 11.834.939, dejando establecido que los aportes intelectuales de otros autores, se han señalado debidamente siguiendo lo destacado por el sistema de citas y referencias de las Ciencias Sociales, nombrado como Manual de la American Psychological Association (APA), cuyo esquema básico y adaptaciones se utilizan en el ámbito académico venezolano conforme al Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). En tal sentido, se señala que en los aspectos fundamentales se siguió el estilo y criterios recomendados por el referido manual venezolano, así como las normas APA en su 6ta. Edición, toda vez que la UPTVT, no limita el uso único de sistemas de referencias, sino que se puede seleccionar el más adecuado.

En la ciudad de Ocumare del Tuy a los 24 días del mes de septiembre del 2.025.

## **DEDICATORIA**

**A DIOS**, en primera súplica porque día a día me regala la oportunidad de despertar, ver, caminar, crecer y desarrollarme, siendo mi guía y acompañante por siempre y para siempre.

**A MIS PADRES**, que en estos momentos ya no están con VIDA, pero fueron los que me dieron la enseñanza de los valores y principio, además la perseverancia, responsabilidad para lograr lo que uno quiere en la vida.

**A MIS HERMANOS Y SOBRINO**, porque debido a todo el tiempo que duré para alcanzar esta meta estuve con ellos recibiendo el apoyo, y también que muchas veces me motivaron a seguir adelante y han sido mis compañeros de vida luego de perder otros seres queridos.

**A MIS COMPAÑERAS DE TRABAJO: DRA.NOHYANYS Y A LA LCDA.DENYS**, quienes me han dado fortaleza, enseñanza profesional y espiritual para cumplir con este nuevo reto, lo cual hago con mucho afecto al incluirlas en este proyecto que dará frutos y provechos al entorno laboral y comunitario en el momento que sea necesario. Y a todas aquellas personas, que están presente a través de la vida donde uno va conociendo y admirando a otro ser vivo de los cuales nos dejan mucho aprendizaje de manera silenciosa.

**Diomaira Pérez**

## **AGRADECIMIENTO**

**A DIOS Y A LA VIDA**, que nos ofrece diferentes experiencias de las que debemos instruirnos, ya que todo pasa a su debido tiempo, por ejemplo, el logro de esta meta que tanta a veces los cambios y prioridades de puntos de vistas distintos que satisfacen una necesidad de lograr lo que por un tiempo pensamos no alcanzar.

**A LA CORPORACION SOCIALISTA DEL CEMENTO**, y a la Fábrica Nacional de Cementos, por darme la oportunidad de persistir en mis estudios dentro del sitio de trabajo y de esta manera aportar y ayudar a la preparación académica del pueblo y de mis compañeros de trabajo.

**A LA UNIVERSIDAD (UPTVT)**, por el apoyo incondicional de cada uno de los profesores y su experiencia como enseñanza compartida con nosotros los participantes, por todos estos años de trayectoria laboral, social, cultural y aprendizajes que marcarán nuestras vidas.

**A LA DRA. YRIS RIVAS**, por los aportes dados a esta investigación a través de sus conocimientos brindados con la mayor orientación posible clara y concisa, lo cual me sigue dando la oportunidad del crecimiento profesional.

**Diomaira Pérez**

## INDICE GENERAL

Declaración de Autoría.....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Índice General.....	IV
Resumen.....	VIII
Introducción.....	IV

### COMPONENTE 1

#### APROXIMACIÓN AL SUJETO/OBJETO DE ESTUDIO

##### **Delimitación Del Sujeto De Estudio.**

-Ámbito Geográfico.....	12
-Dimensión Temporal.....	12
-Contexto Histórico de la Realidad de Estudio.....	13
-Diagnóstico.....	15

##### **Reconstrucción Del Objeto de Estudios.**

- Acción Social Problematizada.....	16
-Impacto de la acción social problematizada.....	17
-Socio-Indicadores de la Realidad en Estudio: Sociales, económicos, culturales, salud, políticos, otros.....	18

##### **Perspectivas Múltiples.**

-Actores Sociales en la Investigación.....	20
--	----

-Autores y referentes del problema en estudio.....20

-Reflexibilidad de la Investigadora sobre el contexto de la Investigación.....21

### **Direccionalidad De La Investigación.**

-Preguntas de Investigación.....22

-Finalidad de la Investigación.....23

-Objetivos de acción.....24

-Reflexibilidad sobre lo Planificado y Ejecutado.....25

### **Campo Técnico.**

-Unidades Curriculares Integradas a la Investigación.....25

-Solución Técnica.....26

-Alcances y Limitaciones.....26

-Planes de Acción.....27

-Cronograma de Actividades.....30

## **COMPONENTE 2**

### **SOPORTE EPISTEMOLÓGICO**

#### **Paradigma Socio-crítico**

-Tejido paradigmático en la Investigación.....31

#### **Campo Técnico Experimental**

-Reflexión del Paradigma Socio-crítico en la Praxis Investigativa.....33

-Solución Técnica Planteada.....33

-Matriz FODA.....34

### **COMPONENTE 3**

#### **CONTEXTO CONCEPTUAL**

-Valor teórico.....36

-Teoría fundamentada que dan soporte al problema Investigado.....36

#### **Estado del Arte**

-Investigaciones comparativas al trabajo de Investigación.....38

#### **Vinculación con el Marco Legal**

-Normas, Procedimientos y Decretos.....39

### **COMPONENTE 4**

#### **SOPORTE METODOLÓGICO**

-Tipo de Investigación.....42

-Diseño de la Investigación.....42

-Técnicas e Instrumentos aplicados en la Investigación.....43

-Enfoque Metodológico Sistematización de la Experiencia.....43

1) El Punto de Partida.....43

2) Experiencias, Preguntas planteadas, reflexionadas.....44

3) Recuperación del Proceso vivido, Ordenamiento y Reconstrucción de la Experiencia Investigativa.....	46
4) Reflexiones de fondo.....	47
5) Puntos de Llegada.....	48
-Experiencia Laboral.....	49
<b>Reflexibilidad Evaluativa de la Investigación.</b>	
-Recomendaciones.....	52
-Sugerencias.....	54
-Resultados.....	57
-Hallazgos.....	59
-Conclusiones.....	60
-Consultas Bibliográficas y Electrónicas.....	62
-Anexos fotográficos de la investigación.....	64

República Bolivariana de Venezuela  
Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria  
Universidad Politécnica Territorial de los Valles del Tuy  
Vicerrectorado Académico  
Dirección de Acreditación, Equivalencia y Convalidación  
Dirección de Proyectos y Creación Intelectual  
Programa Nacional de Formación: Contaduría Pública  
Proyecto Socio-Integrador

**“AUDITORIA DE GESTION COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES CONTABLES, EN LA EMPRESA C.A. FABRICA NACIONAL DE CEMENTOS, PLANTA OCUMARE DEL TUY – MUNICIPIO TOMAS LANDER DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA”.**

Autora:

Tsu. Diomaira María Pérez Urbina

Tutora Metodológica:

Dra. Yris Rivas

## **RESUMEN**

La auditoría de gestión se fundamenta en la técnica del asesoramiento que ayuda a diagnosticar, analizar y establecer ciertas recomendaciones, con el fin de conseguir los éxitos a través de las diferentes estrategias; esta decide y emprende una auditoría de gestión haciendo cambios indispensables para reajustar la organización. El proyecto de investigación está orientado en la “Auditoría de Gestión como estrategia para el desarrollo de las operaciones contables, en la empresa C.A. Fábrica Nacional de Cementos, Planta Ocumare del Tuy – Municipio Tomas Lander del Estado Bolivariano de Miranda”. Se considera la auditoría como la práctica de gestión; no existen principios generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, las recomendaciones sobre está han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Las auditorías de gestión necesitan, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. Este método de uso general es aplicable a cualquier área, estructura, funciones, entre otras que se auditen, este consiste, en un análisis de profundidad y con los máximos detalles determinando los fines y medios de investigación, y comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, y mejora de la situación actual de la empresa. En este sentido, con este proyecto socio integrador se evaluará como se afecta las operaciones contables y el funcionamiento directo en el área administrativa y productiva de la Planta.

Palabras claves: Auditoría, Contable, Desarrollo, Estrategia, Gestión.

## INTRODUCCIÓN

Desde 1970, año en el cual fue fundada la Planta de Cemento Ocumare del Tuy, perteneciente a la Fábrica Nacional de Cemento, con la evolución de las fábricas y empresas en nuestro país, donde el trabajador representa el pilar fundamental en el que se sostienen; la industrialización y modernización del Estado, donde se ha representado un avance en el desarrollo social y económico de los trabajadores, lo que trajo específicamente un gran beneficio, en cuanto a fuentes de empleo para la población nativa de Ocumare del Tuy y sus zonas aledañas a la industria.

Es necesaria la definición de un enfoque estructurado, a partir de los procedimientos elaborados con base en las normas de auditoría generalmente aceptadas y ampliadas para cumplir con los tipos de auditoría, para ello es necesaria la redefinición de un modelo de auditoría moderna, como pilar de la auditoría integral y la redefinición del perfil del auditor moderno en la perspectiva de esta última. La auditoría ha sido, en el mundo, una herramienta cada vez más utilizada, practicada y de importancia creciente en los diferentes aspectos de la vida social de negocios y gubernamentalmente hablando, cada vez más importante en la presentación o rendición de cuentas, (Mantilla, 1989); al ser una práctica tan antigua como la humanidad, ha ido evolucionando junto con la civilización, si bien esta puede ser llevada a cabo por algunas profesiones, son los contadores los que cuentan con amplio conocimiento para el desarrollo de las mismas gracias al manejo que tienen del mercado.

Según Mantilla, la auditoría adquiere un rol histórico constatable, y esto es gracias a que se conocen registros desde la prehistoria de todos los procesos que se llevaban a cabo para auditar las transacciones contables que se ejecutaban y de esta manera mantener un control sobre las transacciones. La auditoría ha sido un proceso que se ha encontrado en la historia desde el inicio de la humanidad y ha

tenido todo tipo de evolución y ha sido fundamentada en leyes y todo tipo de normatividad que regulan esta actividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta necesaria la implementación de la auditoría integral, y para conocer el impacto de esta no solo en la empresa sino también en su entorno, vale la pena estudiar los elementos que la constituyen, así como también las personas que participan en dicha implementación, además hacer una comparación con respecto a la auditoría integral para determinar claramente los beneficios y los perjuicios que puede traer la implementación de esta en los procesos de la empresa.

La principal técnica fue la revisión de documentos que se obtuvieron durante el trabajo posterior a los libros obtenidos en las bases de datos para el desarrollo de esta investigación, teniendo en cuenta el tema que fue desarrollado el mismo se observó y la búsqueda de diferentes trabajos y proyectos que se aproximaran al presente para compararlos y usarlos como referencia. Se realizó un análisis a estos documentos proporcionando una visión periférica del entorno y del objeto de estudio, así se hace la comprobación que hacía falta para una revisión local de la auditoría de gestión en esta empresa estratégica del estado venezolano y evidenciar los beneficios que conllevan la aplicación de esta para el desarrollo de las operaciones contables.

La auditoría de gestión es un elemento clave, el cual se hace necesaria para el control y administración de los recursos dentro de una empresa del sector público o privado, gracias a los detalles que brinda la información que se recopile en cada trámite, y el mismo nos permite vislumbrar cualquier información que sea necesaria para la toma de decisiones o para tener la claridad de los movimientos contables. De esta forma, se busca obtener un mayor control de la contabilidad de las empresas, por lo cual resulta imperativo la implementación de una auditoría de gestión.

Por otra parte, la firma internacional Touche & Ross Co describe a la Auditoría como: "Un examen independiente de material evidente para determinar la confiabilidad de los reportes elaborados por la administración acerca de los sistemas de información de la organización y de los procesos a través de los cuales dichos sistemas son utilizados en la toma de decisiones sobre las cuales la administración está sujeta a rendir cuentas." (Touche Ross & Co, 1983).

Por último, mencionar que en el país la auditoría de gestión no ha sido desarrollada ni en centros universitarios, ni por parte de los organismos de control, la auditoría financiera, de control interno, de gestión y de cumplimiento han sido tratadas en forma solitaria. El sector público se ha especializado en auditorías de gestión, sin embargo es necesario dar un enfoque integral en cuanto a cuatro áreas neutrales de una institución como son la administrativa, financiera, la de control interno todas basadas en la normativa legal para instituciones públicas reguladas por la Contraloría General del Estado (Benavidez Iralda, Acosta Carla y Lozada Martha, 2017).

## COMPONENTE I

### APROXIMACIÓN AL SUJETO/OBJETO DE ESTUDIO

#### Delimitación del Sujeto de Estudio

##### ✓ **Ámbito Geográfico**

“El sitio donde interactúan los objetos geográficos, naturales, sociales y la vida que los anima” (Milton Santos, 1996).

Así como lo expresa Milton Santos, como el sitio de interacción, se plantea de ámbito geográfico donde se realiza la investigación, **“Auditoria de gestión como estrategia para el desarrollo de las operaciones contables, en la empresa C.A. Fábrica Nacional de Cementos, planta Ocumare del Tuy – Municipio Tomas Lander del Estado Bolivariano de Miranda”**; la cual limita por el norte con la urbanización de Pueblo Nuevo y el sector La Cabrera; por el sur con el caserío de Piloncito; por el este con el caserío de Piloncito y la autopista Charallave-Ocumare y por el Oeste con el sector y caserío La Mata.

##### ✓ **Dimensión Temporal**

“...una nueva concepción del espacio temporal distinta de las teorías empiristas y conceptualistas” (Huici, 2007).

Por lo tanto, la teoría va más allá de considerar tiempos y espacios como representación colectiva, imágenes o conceptos. Esta consideración del tiempo como noción permitirá establecer las diferencias y no confundirnos con los espacios y los tiempos cósmicos y matemáticos. El autor señala y expresa la visión del tiempo que sirve para precisar la realización del presente proyecto de investigación,

siendo contemplada en un (01) año que son desde el mes de julio 2024 hasta el mes de septiembre 2025, para optar al título de Contador Público.

### ✓ **Contexto Histórico de la Realidad de Estudio**

A través del conocimiento de la Historia Local es posible influir en la educación patriótica de las nuevas generaciones, lo cual constituye objeto de atención pormenorizada por la educación, como el desafío más integral que tiene la escuela de hoy. Para ello es preciso que los hombres y mujeres del futuro conozcan y apliquen en su modo de actuar los conceptos de libertad, independencia nacional y justicia social que se han sedimentado en un largo proceso de construcción cultural donde desempeña un importante papel la historia nacional y está presente la historia de las localidades. (Hernández Figueroa, Midiala, 2010)

Vincular la historia nacional con la historia local como contexto histórico real, es un componente importante, ya que como señala el autor *Hernández Figueroa*, desde aquí es posible influir en la actitud de los demás; por ejemplo, investigando sobre la historia e inicios de la Fábrica Nacional de Cementos, data encontrada para la fecha que desde el 23 de noviembre del año 1907, fue constituida por el Ing. Alberto Smith, la Compañía Anónima Fábrica Nacional de Cementos (FNC). Y que dio inicio a sus operaciones en el sector La Vegas (Caracas), cuando la capital de Venezuela apenas comenzaba su desarrollo urbanístico, su producción estaba basada en tan solo 50 sacos diarios.

Para el año de 1916, el señor Carlos Delfino adquirió el 75% del capital de esta empresa e impulsó la fabricación con la moderna tecnología del momento, salieron pilares y columnas de importantes edificaciones nacionales. En noviembre del año 1944, se funda la Compañía Anónima Cementos Táchira, actualmente conocida como Planta Táchira. Por su parte, los trabajos de construcción de la Planta de Ocumare del Tuy –otro pilar fundamental de FNC- se iniciaron a finales de la década del sesenta, fábrica que entró en plena operación el 01 de julio de 1970. Y además

en el año 1994, el Grupo Lafarge adquiere la mayoría de los activos de Cementos La Vega, Cementos Táchira, Planta Ocumare- y posteriormente compró Premex (ahora División Concretos y Agregados), productora y comercializadora de agregados y concreto premezclado.

Por la necesidad estratégica de nacionalizar la industria del cemento, el 18 de junio de 2008, las compañías con capital privado y principales productoras del material estratégico para la construcción: Cemex (México), Holcim (Suiza) y Lafarge (Francia), son declaradas de utilidad pública y de interés social mediante la publicación de la Gaceta Oficial N° 5886 del Decreto, Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de las Empresas Productora de Cemento.

Esta medida fue anunciada el 03 de abril de 2008, en cadena nacional de Radio y Televisión por el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Rafael Chávez Frías (finado), debido a que estas cementeras, cumplen actividades estratégicas para el desarrollo de la Nación, y la situación de desabastecimiento del mercado interno, afectó varias obras públicas y planes de vivienda del gobierno. Para finales del 2007, el déficit de cemento en el mercado interno venezolano alcanzaba el 42% de la demanda, mientras las empresas destinaban más de 50% de su producción a la exportación.

El 18 de agosto, fecha en que venció el plazo, se concreta la nacionalización de empresas cementeras que operan en territorio venezolano, para dar mayor impulso a la construcción de viviendas en Venezuela. Posteriormente, el 28 de julio de 2009 se crea la Corporación Socialista del Cemento, S.A. (CSC), como empresa del Estado, según el Decreto N0 6.824, de fecha 21 de julio de 2009, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N0 39.229. Actualmente está adscrita al Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas y Minerías.

Desde esa fecha hasta la actualidad, la Planta de cementos ubicada en Ocumare del Tuy, no se han efectuado inversiones en cuanto a la modernización,

mejoramiento o mantenimiento de cuarto nivel a la infraestructura industrial que conforma el área productiva de la planta, por este motivo ha traído como consecuencias graves el deterioro de los equipos de fabricación de la materia prima para hacer la elaboración del producto final.

### ✓ **Diagnóstico**

“El diagnóstico es una función de la orientación dirigida a tomar decisiones y facilitar el perfeccionamiento de las personas, los procesos, instituciones o situaciones diagnosticadas. El diagnóstico debe suponer la base que facilita la acción de mejora, entendiéndola como un proceso sistemático que potencia el desarrollo personal, facilitando la decisión orientadora respecto a los procesos de intervención y, a su vez, permite el seguimiento de las causas de mejora educativa”. (Sanz Oro, 1990).

Alcanzando la secuencia de acuerdo con lo planteado por el autor arriba señalado, el diagnóstico del problema de estudio está encaminado a la búsqueda minuciosa y empírica del posible mal funcionamiento de los procesos de auditoría en la Fábrica Nacional de Cementos - Planta de Ocumare del Tuy. En este contexto, es importante tener en cuenta que el proceso de auditoría tiene varios factores de control y cabe mencionar que todos los avances de la administración son fundamentales para la vinculación de información dentro del área de estudio. En base a esto, se observó la necesidad histórica de verificar y optimizar los procesos que determinan la existencia de fallas en las auditorías que se puedan realizar dentro de la empresa, para que no afecten la calidad del trabajo auditado.

“El diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada”.  
Manuel Martínez (1998).

Tomando referencia del autor anterior, cada día es más innovadora las realidades ya consolidadas como la gestión integral de las tareas de la auditoría en cualquier empresa, donde es posible definir la estrategia, inventariar tareas, relacionarlas, priorizarlas, asignar flujos de revisión e integrar la información en formato digital, garantizando que el proceso es controlado de inicio a fin con una gestión de indicadores que permita validar que todo se hace en tiempo y forma. Los principales avances a medida que crece la necesidad de acceso en tiempo real a los datos financieros, la integración sin fisuras con los bancos revolucionará la forma en que los auditores obtienen, analizan y verifican los datos de los clientes, esto permite a los auditores realizar análisis más sólidos del flujo de caja, transacciones inusuales y patrones que podrían indicar fraude, y elimina la posibilidad de manipulación de los extractos bancarios o inexactitudes en la información.

## **Reconstrucción del Objeto de Estudio**

### **✓ Acción Social Problematizada**

“El problema es la manifestación de una situación problemática, la que a su vez es expresión de una contradicción entre el estado deseado y el real de una situación teórica o práctica”. (Martínez y Pérez, 2010).

Según lo señalado por Martínez y Pérez, estableciendo el problema que se quiere resolver, en el sistema actual que vivimos, las empresas e instituciones generalmente, deben tomar decisiones estratégicas adecuadas que permitan alcanzar ventajas competitivas que soporten a la efectividad y a la eficacia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua. Por lo que todo método de verificación contable tiene que estar estructurado bajo los parámetros legales de la contaduría pública y más aún que la empresa objeto de estudio es una

de ellas considerada como “Material Estratégico del Estado Venezolano” está investigación forma parte del conjunto de fallas en algunos procesos de auditoría entre ciertos departamentos, que actualmente están funcionando de manera manual, lo que conlleva a errores al momento de hacer vinculación de datas y que afectan la rentabilidad y seriedad de la empresa.

El enfoque de esta acción social está basado en la “Auditoria de gestión como estrategia para el desarrollo de las operaciones contables, en la empresa C.A. Fábrica Nacional de Cementos, planta Ocumare del Tuy – Municipio Tomas Lander del Estado Bolivariano de Miranda”; dado a que el diagnostico principal es la manera de generar los documentos de forma manual entre los departamentos involucrados (Administración y Romana), por otra parte esto pudiera genera la falta de control y seguimiento entre los procesos, dificultad de implementar cambios, falta de capacitación al personal, inconsistencia en la calidad del trabajo, problemas de calidad y servicio.

#### ✓ **Impacto de la Acción Social Problematizada**

“Situación problemática, perpleja, irritante, donde la dificultad se encuentra a todo lo largo y ancho de ella, afectándola como un todo”.  
(Kerlinker, 2002).

El impacto de la acción problematizada de esta investigación, según lo que describe el autor ilustre, está relacionado con el grado de disimulo en el que pueda influir para la organización, desde el punto de vista económico, social y financiero, pudiendo señalar que las malas acciones administrativas y contables, dañarían considerablemente la manera de auditar cada una de las operaciones de la industria del cemento, específicamente en la Planta de Ocumare del Tuy. Lo que traería como consecuencias que se perdería la certificación nacional e internacional

del producto y no se podría vender, por lo que la empresa se iría a la quiebra o bajaría su rentabilidad, trayendo con esto, pérdida de clientes, empleos directos e indirectos, entre otras; en cambio de mejorar su calidad, estarían abiertas las puertas del mercado interno y externo para la venta y exportación del cemento.

Desde el punto de vista social, político y económico, la pérdida de empleos sería considerable, sobre los trabajadores locales, daños a la empresa en demandas, por pérdidas en materiales, daños a infraestructuras; por otra parte aumentarían las críticas al gobierno bolivariano, debido a que se expandiría la consigna que como fue una empresa expropiada, la dañó el gobierno con su mala administración pública, en cambio de darse el proceso contrario, donde el abatimiento de las sanciones económicas que ha impedido la adquisición de maquinarias, equipos y repuestos para mejorar, reparar, corregir y modernizar nuestra industria, con mano de obra y experiencia propia, nacional, los trabajadores de la industria cementera, han logrado solventar los diferentes obstáculos que se nos han presentado y actualmente estamos exportando cemento de calidad garantizada a otros países.

✓ **Socio-Indicadores de la Realidad en Estudio: Sociales, Económicos, Culturales y Recreacionales, Salud, Políticos, otros**

“Un indicador social es la medida estadística de un concepto o una dimensión, basado en un análisis teórico e integrado en un sistema coherente de medidas semejantes, que sirva para describir el estado de sociedad y la eficacia de las políticas sociales”. (José Antonio Carmona, 1977).

**- Indicadores Sociales:**

Realizado entre las comunidades de los municipios Tomás Lander y Cristóbal Rojas del estado Bolivariano de Miranda, por la proximidad y ubicación geográfica, relacionadas con las mejoras de estructuras e infraestructuras de escuelas, CDI,

liceos, centros de salud, SRI, hospitales, carreteras con vías adyacentes a la empresa, canchas deportivas, a través del programa nacional Punto y Círculo.

**- Indicadores Económicos:**

- Se establecen ciertos factores de esta índole en las comunidades a veneficio de los seis municipios que conforman el Eje Valles del Tuy del Estado Bolivariano de Miranda, donde se realizan por cronograma de actividades los **Cielos Abiertos**, para la venta de nuestro producto a precio de fábrica, como ayuda económica al pueblo venezolano.

**- Indicadores Culturales y de Recreación:**

El aspecto cultural se manifiesta durante los días festivos nacionales y locales, como el caso de la celebración de los Diablos de Yare, en el municipio Simón Bolívar y el tradicional festejo del Patrono de Ocumare San Diego de Alcalá. A demás dentro de las actividades recreativas, la planta cuenta con un área de canchas deportivas, piscina y club social para el disfrute de los trabajadores, trabajadoras y familiares.

**-Indicadores de la Salud:**

La empresa cuenta con un servicio médico integral con varios (servicios) que no sólo apoya a los trabajadores, sino que integra al núcleo familiar, prestando además el beneficio a las comunidades cercanas a la planta.

**-Indicadores Políticos:**

Estas actividades que se realizan en los actuales momentos están relacionadas con las ordenadas por el Ejecutivo Nacional, en cuanto a la ejecución de Punto y Círculos a nivel del municipio Tomás Lander en Ocumare del Tuy, municipio Cristóbal Rojas en Charallave y la realización de Cielos Abiertos para la venta de cemento en todo el Eje Valles del Tuy, estado Miranda. Apoyando en todos los eventos políticos y convocatorias de manera masiva para garantizar el proceso de revolución y la construcción del socialismo del siglo XXI.

## **Perspectivas Múltiples**

### ✓ **Actores Sociales en la Investigación**

“Los actores sociales son personas o grupos que tienen un papel activo en la investigación, ya sea como investigadores, participantes u organizaciones que apoyan o financian la investigación.” (Creswell, 2009).

Tomando como reseña lo descrito por el autor señalado, se incluye como definición de Creswell, el factor de *actor social como la* contribución en la realización del proyecto a los trabajadores de la misma empresa objeto de estudios, tales como se mencionan a continuación y específicamente de los departamentos de Romana y Administración.

**Chersy Alfonso (Jefe de Gestión Administrativa)**

**César Franquiz (Gerente de Operaciones)**

**Harinson González (Romanero)**

Cabe destacar que los actores en el proceso de investigación son fundamentales para garantizar el éxito y la eficacia de la investigación, además de la comprensión de quiénes son los actores implicados en un proyecto de investigación y cómo interactúan entre sí es fundamental para la toma de decisiones y la aplicación de los resultados.

### ✓ **Autores y Referentes del Problema en Estudio**

“La auditoría integral inevitablemente tendera a formular recomendaciones destinadas a mejorar el rendimiento y alcanzar el éxito deseado”. (Vásquez, 2000).

Esto nos plantea la necesidad de que la auditoría integral sea parte en el proceso de toma de decisiones y a su vez que facilite la entrega de una información verídica, confiable y completa. Siendo un proceso sistemático e integral que busca la obtención del mayor beneficio posible en las organizaciones, además proporcionan información que ayudara al momento de evaluar los rendimientos y por ende, es una actividad que suministra un análisis completo de la situación financiera de la empresa.

#### ✓ **Reflexibilidad de la Investigadora sobre el contexto de la Investigación**

Esta investigación se basa en analizar la auditoria de gestión en la empresa, siendo una de las herramientas para diagnosticar, controlar, verificar y establecer sugerencias; para mejorar los procesos y llevar una buena administración, haciendo un buen uso de este método se describe la auditoría como se señala en la antigua como la humanidad y tiene su origen en la práctica de la contabilidad, teniendo en cuenta la rapidez en el proceso evolutivo del mundo entero y frecuentemente en los individuos, existen una gran distorsión sobre el origen, evolución y conceptualización de la auditoría.

Desde la historia, y durante la Revolución Industrial, se realizaban Auditorías para evaluar si las personas en posiciones de responsabilidad oficial en el gobierno y en el comercio estaban cumpliendo y mostrando información de forma honesta; a su vez, ayudaba a los negocios a determinar donde se encuentra, hacia dónde va, cuáles deberían ser sus objetivos y planes para cumplir. Con el pasar del tiempo, las empresas iban creciendo y los dueños tenían la necesidad de contratar servicios externos de gerentes administrativos y financieros, por lo que hubo la separación entre áreas en especial de lo financiero.

Actualmente, las empresas se encuentran en un mundo globalizado, que hacen uso de las auditorías; ya que juegan un papel importante, permitiendo a los directivos de las organizaciones a que evalúen y controlen los posibles problemas que originan en su entorno. Cabe destacar que la auditoría de gestión es un examen sistemático y competitivo de evidencias, elaborados con el objeto de facilitar una evaluación autónoma sobre el desempeño de una empresa, encaminada a corregir la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos de la misma, proporcionando la toma de decisiones por quienes son comprometidos de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los entes públicos.

## **Direccionalidad de la investigación**

### **✓ Preguntas de Investigación**

“Ellos expresarán los resultados que se desean obtener al final de la misma y entonces traducirán, en forma afirmativa, lo que expresaban las preguntas iniciales”. (Sabino, 2002).

Las preguntas generadoras, son aquellas que plantean los investigadores al inicio de un tema de enseñanza, con el objetivo de facilitar y crear un aprendizaje de manera expandible. Partiendo de este enfoque se formulan tres (03) preguntas que fueron consideradas claves para entender la necesidad de realizar una Auditoría de gestión como estrategia para el desarrollo de las operaciones contables, en la empresa C.A. Fábrica Nacional de Cementos, planta Ocumare del Tuy – Municipio Tomas Lander del Estado Bolivariano de Miranda, las cuáles son:

1.- ¿Qué auditoría de gestión se realiza en las operaciones contables en el Departamento de Romana adscrito a la jefatura de Administración en Fábrica Nacional de Cementos?

La auditoría contable se refiere al examen sistemático de los registros y estados financieros para verificar su exactitud y cumplimiento de las normas contables establecidas. Sirve como mecanismo para validar la integridad de la información financiera presentada por una organización.

2.- ¿Cómo se optimizarían las operaciones contables en el Departamento de Romana adscrito a la jefatura de Administración en Fábrica Nacional de Cementos?

La optimización de los procesos contables no solo se trata de automatizar y simplificar, sino también de medir el éxito de las mejoras implementadas.

3.- ¿Será que una auditoría de gestión optimizaría las operaciones contables en el Departamento de Romana adscrito a la jefatura de Administración en Fábrica Nacional de Cementos?

Si porque son un componente crítico de los mecanismos de supervisión y mejora continua de una organización.

✓ **Finalidad de la Investigación.**

“Se refiere a la filosofía, doctrina, normas, proceso, procedimientos, técnicas y prácticas que debe seguir la auditoría para que se convierta en una respuesta efectiva para luchar en forma efectiva contra los actos de corrupción en los gobiernos regionales.” (García, 2007).

Según el autor, en la auditoría las tareas relacionadas con la actividad y los miembros del equipo de auditores deberán estar libres de toda clase de impedimentos personales, profesionales o económicos, que puedan limitar su autonomía, interferir su labor o su juicio profesional; también se refiere a la aplicación de los métodos y procedimientos adecuados para cumplir, cada una de las acciones diarias, que para el caso de esta investigación es la:

**“AUDITAR LA GESTION COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES CONTABLES, EN LA EMPRESA C.A. FABRICA NACIONAL DE CEMENTOS, PLANTA OCUMARE DEL TUY – MUNICIPIO TOMAS LANDER DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA”.**

✓ **Objetivos de acción**

“Selección, recopilación, interpretación y distribución de información públicamente segura que posee importancia estratégica.”  
(Moorhead, 1993).

Considerando, lo importante que manifiesta el autor Moorhead y con las necesidades del caso investigativo, se establecen los objetivos que den respuesta inmediata al propósito de este trabajo de investigación, los cuales se fundamentan de la siguiente manera:

1. Diagnosticar la auditoria de gestión que se realiza en las operaciones contables del Departamento de Romana adscrito a la Jefatura de Administración en Fábrica Nacional de Cementos.
2. Modificar y optimizar las operaciones contables en el Departamento de Romana adscrito a la Jefatura de Administración en Fábrica Nacional de Cementos.

3. Implementar la optimización de la auditoria en las operaciones contables en el Departamento de Romana adscrito a la Jefatura de Administración en Fábrica Nacional de Cementos.

✓ **Reflexibilidad sobre lo Planificado y Ejecutado**

El proceso de planificación y ejecución es un ciclo continuo que proporciona un marco para una gestión eficaz. Al seguir estos pasos, las organizaciones pueden establecer objetivos claros, asignar recursos adecuadamente, implementar planes con éxito y medir los resultados para mejorar continuamente. Al adoptar este enfoque estructurado, las organizaciones pueden navegar por los desafíos, lograr sus objetivos y sobresalir en un entorno empresarial en constante evolución. Una planificación efectiva considera tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los externos (oportunidades y amenazas). También establece indicadores de éxito para medir el progreso hacia los objetivos. La ejecución efectiva se basa en una planificación sólida y una organización eficiente, requiere que los empleados estén comprometidos y motivados para llevar a cabo las tareas según lo planeado.

### **Campo Técnico**

✓ **Unidades Curriculares Integradas a la Investigación.**

- a) Auditoria (I y II).
- b) Economía General (I y II).
- c) Contabilidad (I, II, III y IV).
- d) Métodos y Procedimientos.

### ✓ **Solución Técnica.**

“La técnica de recolección de datos como el conjunto de procedimientos y herramientas utilizados para obtener información de manera sistemática y rigurosa”. (Hernández Sampieri, 2010).

Para la realización de esta investigación, se utilizaron técnicas como: el diagnóstico del problema mediante la investigación en plenas actividades diarias, entrevistas y encuestas; dado al conocimiento del área objeto de estudio. Así mismo, los instrumentos de recolección de datos e información utilizados fueron las cámaras, grabadoras, teléfonos inteligentes y el cuaderno o libreta (bitácora) donde se anotan todos los apuntes de lo investigado. En términos generales, la técnica de recolección de datos implica la selección de una o varias herramientas y métodos para obtener información de fuentes primarias o secundarias, esta información puede ser cualitativa o cuantitativa, dependiendo del enfoque de la investigación y los objetivos planteados. Por otra parte, se puede decir que no existe una técnica de recolección de datos "mejor" o "peor", ya que cada una tiene sus propias fortalezas y debilidades; la elección de una técnica de recolección de datos depende del enfoque de la investigación, los objetivos planteados y las características de la población o muestra.

### ✓ **Alcances y Limitaciones**

“Los alcances de una investigación se refieren a lo que se puede abarcar en un trabajo de investigación, mientras que las limitaciones se refieren a lo que no se puede incluir”. (García, M. 2020).

Partiendo de esta cita textual, los alcances y limitaciones de una investigación son dos conceptos que se refieren a la capacidad de un trabajo que pueda abarcar un tema específico y presentar resultados significativos. Además es importante tener en cuenta que ciertos temas a investigar pueden ser fundamentales y que definen claramente los alcances y limitaciones de un trabajo de investigación.

Existen varias limitaciones al alcance cuando el auditor no puede aplicar uno o varios procedimientos de auditoría o éstos no pueden practicarse en su totalidad; asimismo, los procedimientos no practicados se consideran necesarios para la obtención de evidencia de auditoría, con el fin de satisfacer el hecho de que los datos registrados presentan la imagen fiel de la entidad auditada dentro de una organización pública o privada. Una limitación para el alcance en auditoría se refiere a la imposibilidad del auditor de obtener evidencia suficiente y adecuada, lo que puede afectar la opinión sobre los estados financieros.

Otra de las limitaciones a los alcances, ocurre cuando el auditor no puede obtener la certeza necesaria para formar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros. Esto puede deberse a restricciones impuestas por la dirección de la entidad auditada o a circunstancias externas que limitan el acceso a la información y documentación. Cuando hay limitaciones dentro de los alcances, el auditor puede emitir un dictamen con salvedades o, en casos más graves, una opinión denegada, esto significa que el auditor no puede garantizar que los estados financieros reflejan fielmente la situación económica de la entidad.

✓ **Planes de acción.**

“Un plan de acción es como una serie de acciones ordenadas para alcanzar objetivos”. (Chiavenato, 2002).

Es un documento que se genera para la descripción de las tareas, cronogramas y responsabilidades necesarias para lograr un objetivo; basado en una propuesta de acción para solventar una necesidad de problema práctico. Es indispensable que cada propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización con éxito al objetivo planteado, los planes de acción juegan un rol fundamental en el proceso, no solo como respuesta a los hallazgos de la auditoría, sino también como una hoja de ruta hacia la mejora continua de procesos y prácticas.

Una redacción clara, concisa y efectiva de estos planes de acción es la esencia para asegurar que las medidas correctivas sean implementadas de manera eficaz, siendo la misma una herramienta fundamental para cualquier empresa social, privada o pública que busque mejorar su eficiencia y eficacia en los procesos que desarrolla. Un plan de auditoría bien estructurado puede ayudar a identificar áreas de mejora y a prevenir posibles riesgos causados por la mala articulación de información en la gestión estratégica que utilice el área que se audita.

La implementación de un plan de acción dentro del proceso de la auditoría es efectiva para ayudar a la empresa a identificar las áreas que se deben mejorar en la gestión de los recursos, la eficiencia operativa y la rentabilidad. Además, puede ir a una prevención de fraudes y errores contables. Es importante que el plan de acción sea diseñado y ejecutado por profesionales capacitados y experimentados en el campo de la auditoría, para que, de esta manera, se garantice que el proceso sea objetivo, imparcial y riguroso, pudiendo recordar que la eficiencia es un factor clave para el éxito empresarial y que siempre hay margen de mejora.

## PLAN DE ACCIÓN

Renglón				
Nro.	Objetivos de Acción	Actividades y Tareas	Recursos	Responsable
1	Diagnosticar la auditoria de gestión que se realiza en las operaciones contables del Departamento de Romana adscrito a la Jefatura de Administración en Fábrica Nacional de Cementos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigar las actividades del Departamento de Romana.</li> <li>-Observación diaria de las diferentes tareas asignadas y efectuadas por los trabajadores del Departamento de Romana.</li> <li>-Apoyo continuo del personal de las áreas objeto de estudio.</li> <li>-Llevar una bitácora y una lista de chequeo por actividad.</li> </ul>	Cuadernos de anotación, bolígrafo, guías de procedimientos de herramientas, materiales y equipos tecnológicos, normas internas establecidas por la empresa.	Investigador
2	Modificar y optimizar las operaciones contables en el Departamento de Romana adscrito a la Jefatura de Administración en Fábrica Nacional de Cementos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Efectuar conversatorios con los trabajadores.</li> <li>-Apoyo continuo al personal del área de romana y constante supervisión de las tareas diarias.</li> <li>-Llevar una bitácora y una lista de chequeo por actividad.</li> <li>-Realizar reuniones con los trabajadores y jefe de área.</li> </ul>	Libro de anotación, bolígrafo, guías de procedimientos de herramientas y equipos informáticos, normas internas del área de romana.	Investigador
3	Implementar la optimización de la auditoria en las operaciones contables en el Departamento de Romana adscrito a la Jefatura de Administración en Fábrica Nacional de Cementos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Observación diaria de las diferentes actividades que efectúan los trabajadores del Departamento de Romana.</li> <li>-Llevar una bitácora y una lista de chequeo por actividad.</li> <li>-Verificar el uso correcto de los equipos, material y en general lo que sea necesario para realizar las tareas asignadas al día laboral.</li> <li>- Efectuar mesas de trabajo.</li> <li>-Realizar reuniones con los trabajadores.</li> </ul>	Libro de anotación, bolígrafo, guías de procedimientos de herramientas y equipos, normativas internas, impresora, material de oficina.	Investigador

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

“Es un gráfico de barras horizontales que muestra las actividades a realizar en secuencias de tiempo concretas. Es una representación visual simple, intuitiva, práctica y útil de las actividades y duraciones del proyecto”. (Molero-Villasmil, 2012).

Un cronograma, es una programación detallada de un proyecto que muestra las actividades implicadas en un plazo determinado para cada una de ellas. Siendo una herramienta esencial para la elaboración a través de un calendario de trabajo predeterminado.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	2023 - 2025																							
	OCT/DIC-23				FEB/ABR-24				JUN/AGT-24				NOV/24				MARZ/MAY-25				JUL/AGT-25			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pequeñas reuniones diarias con los trabajadores del Departamento Objeto de Estudio.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Chequeo del trabajo manual, entre las áreas involucradas para la Auditoría.	X				X				X				X				X	X	X	X	X	X	X	X
Llevar una bitácora y una lista de chequeo por actividad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Verificar el uso correcto de las herramientas, material y equipos a utilizar durante el proceso de investigación.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Entrevista con los actores sociales.	X	X				X				X				X			X	X				X		
Elaboración del proyecto.				X				X				X				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reunión con el Tutor.	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X		X		X	X		X		X		X	

## COMPONENTE II

### SOPORTE EPISTEMOLÓGICO

#### Paradigma Socio-Crítico

##### ✓ Tejido paradigmático en la investigación

“El paradigma socio-crítico, también llamado enfoque crítico social, es un paradigma crítico de investigación social opuesta al paradigma positivista de carácter hiper-objetivo y que propone una mirada a los fenómenos sociales desde la subjetividad de los actores sociales” (Sarasola, 2024).

El paradigma socio-crítico, también conocido como Teoría crítica, es una corriente de pensamiento que le otorga una gran importancia al análisis de la cultura y la sociedad mediante la aplicación de los descubrimientos de las ciencias sociales. De esta manera, la intención de la corriente era liberar a los humanos de las circunstancias en las que vivían. Por tal motivo, se sustenta la investigación enfatizando los principales objetivos a la generación de conocimiento y la solución de problemas prácticos. Sin embargo, hay que pensar en ella como un proceso, en el que han de tomarse en consideración, y de forma rigurosa, diferentes etapas sin prescindir de ninguna de ellas.

“Una perspectiva crítica postula la investigación que busca comprender y transformar la realidad social a través de la participación activa de los actores sociales involucrados.” (Arnal en 1992).

Cuando se intenta investigar sin considerar el "proceso de investigación", suelen cometerse una serie de errores, pues hace que la investigación tabule datos y análisis estadístico; acto que determinará la publicación de resultados de dudosa validez, confiabilidad e interpretación. Lo primero que hay que considerar al investigar es evitar la omisión de etapas y la improvisación de lo contrario se plantearán metodologías

inadecuadas, presentación de resultados incompletos y difíciles de interpretar; y finalmente la mención de conclusiones erróneas. Es decir, la definición de un problema de investigación, la construcción del marco teórico, la generación de hipótesis pregunta de investigación y objetivos; la elección del diseño más adecuado y factible, la selección de la muestra de sujetos a estudiar, la determinación de las variables, la recolección y el análisis de los datos; este ha sido siempre el patrón o el modelo a seguir, para sustentar de forma teórica y práctica, para la formulación de un proyecto socio-integrador.

- El paradigma de la auditoría de gestión como un proceso sistemático orientado a la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía (las tres E's) en las operaciones de la empresa, fomentando la mejora continua y la transparencia en la gestión contable.
- El paradigma contable que reconoce la importancia de la información contable fiable y oportuna para la toma de decisiones, con un enfoque ético y socio-humanístico que integra aspectos económicos, sociales y ambientales de la empresa.
- La naturaleza operativa y estratégica de la auditoría de gestión, vinculada a la revisión y mejora de procesos contables para asegurar cumplimiento normativo, optimización de recursos y generación de valor organizacional.
- La integración del análisis hermenéutico y documental para evaluar resultados contables y procesos administrativos, asegurando que la auditoría se ejecute post presentación de estados financieros, con un enfoque crítico hacia la mejora gerencial.

Este tejido paradigmático resalta la auditoría de gestión como una herramienta clave para robustecer las operaciones contables dentro de un marco integral que combina control, eficiencia y responsabilidad social, adaptado a las necesidades específicas de la Fábrica Nacional de Cementos en su planta Ocumare del Tuy.

## **Campo Técnico Experimental**

### ✓ **Reflexión del paradigma socio-integrador en la praxis investigativa**

“La praxis social transformadora es la interacción entre la teoría y la práctica en la sociedad, y se basa en la idea de que aplicar el conocimiento teórico en la acción práctica puede generar cambios sociales significativos.” (Humberto Tommasino, Delia Bianchi y Ayelen Gandolfo, 2020).

En este caso se puede decir que el investigador, considera el logro con un excelentes avances desde el punto de vista académico para la solución del problema que se ha generado, debido a la interacción entre los profesionales expertos de las diferentes materias que se encuentran en la malla curricular, siendo esta la guía utilizada como base fundamental para la realización de este proyecto, adicionalmente la constante supervisión de las actividades rutinarias que efectúan los trabajadores involucrados en la unidad objeto de estudio, en cuanto al uso de las herramientas, material y equipos informáticos, además de las orientación y/o recomendaciones apropiadas de los actores sociales, donde poco a poco han ido normalizando algunos procesos que en cuanto a la descripción de cargos de cada trabajador y sus funciones establecidas en el área de trabajo para el desarrollo de los procedimientos a seguir para cada actividad laboral.

### ✓ **Solución Técnica Planteada**

"Se define como la elaboración y aplicación de normas, que pretenden ser reconocidas como soluciones a situaciones repetitivas o continuadas que se desarrollan en cualquier actividad humana". (Camisón, Cruz y González, 2006).

En relación a la cita mencionada, se toma como solución técnica a la búsqueda de normas que regulen los aspectos administrativos a nivel de las diferentes

auditorias que se puedan generar al momento de hacer una revisión de manera contable en el departamento objeto de estudios u otra área que se desee realizar alguna auditoria por cualquier razón que sea necesaria, en diferentes reuniones con los actores sociales claves en este proyecto, se ha realizado una matriz FODA, para delimitar las fortalezas, oportunidades, debilidades y las posibles Amenazas presentes que puedan influir en la realización del proyecto; mediante este simple instrumento, más observaciones de las actividades para verificar la problemática planteada, se ha ido desarrollando poco a poco, estas soluciones técnicas verificadas por cada actividad que a diario, semanal o mensual se realizan. El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que te ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Te permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo mientras te mantienes a la cabeza de las tendencias del mercado.

#### ✓ **Matriz Foda**

“Esta matriz, que evalúa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa, fue creada por Albert S. Humphrey en la década de 1960”. Serna Gómez (2003).

La lectura cruzada de los factores FODA en la matriz le permite definir los objetivos de la empresa y establecer cómo se pueden lograr, en términos generales, desde la matriz FODA se deduce que los objetivos deben estar relacionados con la coincidencia entre las fortalezas de la empresa y las oportunidades del entorno competitivo y con la conversión de debilidades internas y fortalezas con amenazas externas en las oportunidades. Sin embargo, a pesar del amplio uso de la herramienta, a menudo se realiza de manera ineficaz, lo que

hace que el análisis sea menos que perspicaz sin un camino claro hacia la acción. Parte del problema radica en centrarse en factores internos (fortalezas y debilidades), pero al girarlo sobre su cabeza, puede realizar un mejor análisis que puede dar como resultado recomendaciones estratégicas más procesables.

### F O D A

<b>Matriz FODA</b>	<b>Auditoría de gestión para el desarrollo de operaciones contables en C.A. Fábrica Nacional de Cementos</b>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control interno robusto en operaciones contables.</li> <li>- Personal capacitado en auditoría y contabilidad.</li> <li>- Infraestructura tecnológica adecuada para registros contables.</li> <li>- Procedimientos claros y manuales de operación y control.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la gestión y auditoría.</li> <li>- Normativas regulatorias que fortalecen la necesidad de auditoría.</li> <li>- Posibilidad de alianzas con consultoras o instituciones educativas.</li> <li>- Creciente demanda de transparencia y eficiencia empresarial.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos contables no totalmente automatizados.</li> <li>- Falta de auditorías periódicas constantes.</li> <li>- Carencia en actualización continua del personal en normativas y técnicas de auditoría.</li> <li>- Limitaciones en comunicación interna entre departamentos contables y auditoría.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios regulatorios frecuentes que compliquen la adaptación.</li> <li>- Riesgo de disminución de recursos para auditoría.</li> <li>- Presiones externas que afecten la independencia de la auditoría.</li> <li>- Competencia y presión de mercado que generan riesgo de errores urgentes.</li> </ul>

## **COMPONENTE III**

### **CONTEXTO CONCEPTUAL**

#### **Valor Teórico**

✓ **Teoría fundamentada que dan soporte al problema Investigado**

Según esta teoría, la auditoría de gestión no se restringe a validar estados financieros como ocurre con la auditoría financiera. En su lugar, tiene el objetivo de examinar minuciosamente los procesos operativos, administrativos y contables para identificar oportunidades de mejora, fallos e irregularidades que favorezcan el crecimiento organizacional.

Los principales fundamentos teóricos incluyen:

- La auditoría de gestión como evaluación integral que abarca análisis organizacional, control interno, sistemas de información y cumplimiento de objetivos estratégicos y operacionales.
- La aplicación de planes y programas de auditoría específicos, basados en criterios diseñados para cada contexto, donde se identifican indicadores de desempeño y riesgos que permiten medir y mejorar las operaciones contables.
- La función de la auditoría como herramienta para la toma de decisiones gerenciales, apoyando cambios estratégicos y operacionales que optimicen el uso de recursos y mejoren la calidad de la gestión.
- La importancia de la independencia y objetividad del auditor para emitir recomendaciones que favorezcan la transparencia, control y mejora continua.

Este marco teórico respalda la auditoría de gestión como una estrategia clave para fortalecer las operaciones contables en la planta Ocumare del Tuy, permitiendo una mayor eficiencia, control y alineación con los objetivos organizacionales de la Fábrica Nacional de Cementos.

Las teorías específicas que sustentan la aplicación de la auditoría de gestión en empresas cementeras están relacionadas principalmente con los siguientes enfoques y marcos teóricos:

1. Teoría del Control Interno: Fundamental para la auditoría de gestión, esta teoría sostiene que un sistema efectivo de control interno es vital para asegurar la eficiencia en los procesos operativos y contables de la empresa, previniendo errores y fraudes y facilitando el cumplimiento de objetivos.
2. Teoría de Sistemas: Aplica una visión integral para entender la empresa como un sistema compuesto por subsistemas interrelacionados (producción, contabilidad, administración, ambiental) donde la auditoría de gestión evalúa la interacción y eficiencia global para optimizar resultados.
3. Teoría de la Gestión por Objetivos (MBO): Enfatiza la fijación y medición de objetivos específicos y alcanzables dentro de la empresa, siendo la auditoría de gestión una herramienta para evaluar el grado de cumplimiento de dichos objetivos en las operaciones contables y administrativas.
4. Teoría de la Calidad Total: La auditoría de gestión incorpora principios de mejora continua y evaluación sistemática para asegurar que todos los procesos, incluidos los contables en la planta cementera, mantengan altos estándares de calidad y eficiencia.
5. Teoría Ambiental y de Sustentabilidad: En el contexto del sector cementero, sumado al área contable, se integra la auditoría ambiental que evalúa impactos ecológicos, promoviendo sistemas de gestión ambiental conforme

a normas como ISO 14001 para minimizar impactos y mejorar la sostenibilidad de la empresa.

Estas teorías permiten estructurar la auditoría de gestión como un proceso complejo, multidimensional y estratégico que no solo analiza la información financiera, sino también aspectos operacionales, de control interno y ambientales propios del sector cementero, con el fin de promover la eficiencia y sostenibilidad organizacional.

## **Estado del Arte**

### **✓ Investigaciones comparativas al trabajo de Investigación**

1. Auditoría al Sistema de Gestión Ambiental en la empresa Cementos Carora C.A., que analiza la adecuación a la norma venezolana COVENIN ISO 14001:2005, combinando técnicas de evaluación ambiental con procedimientos de auditoría tradicionales, para diagnosticar problemas y proponer mejoras en la gestión ambiental de una cementera venezolana. Este estudio enfatiza la importancia de integrar aspectos ambientales en la auditoría en la industria del cemento gestión joven.
2. Tesis sobre la incidencia de la auditoría operativa en procesos contables y gestión empresarial en la Corporación Lindley S.A. (sector bebidas), que evalúa cómo la auditoría mejora la calidad de los procesos contables y facilita la toma de decisiones para optimizar la gestión y reducir costos. Este estudio es un referente metodológico para auditorías de gestión aplicadas en entornos industriales.
3. Auditoría de gestión aplicada al área de producción en la Planta Industrial Guapán, que aborda la evaluación del cumplimiento de objetivos, normas y

eficiencia en una planta cementera similar, con metodología particular para la auditoría de procesos productivos y administrativos en la fábrica de cemento.

4. Análisis comparativo de planes de calidad en procesos operativos en empresas cementeras como Cemex y Argos, donde se examinan procedimientos y sistemas de control en producción y calidad, elementos que complementan la auditoría de gestión en la mejora de procesos productivos y administrativos en el sector cementero. Estos estudios ofrecen líneas de comparación metodológica, enfoque en normativas y objetivos de auditoría, y resultados en términos de mejora continua, eficiencia y cumplimiento normativo, que pueden complementar el análisis en la auditoría de gestión en la Fábrica Nacional de Cementos, planta Ocumare del Tuy.

## **Vinculación con el Marco Legal**

### **✓ Normas, Procedimientos y Decretos**

La vinculación con el marco legal relacionada con el tema "Auditoría de gestión como estrategia para el desarrollo de las operaciones contables en la empresa C.A. Fábrica Nacional de Cementos, planta Ocumare del Tuy" se fundamenta en varias normativas y leyes venezolanas que regulan tanto la gestión empresarial como los sistemas de control y auditoría, entre las cuales destacan:

- Decreto N° 6.091, Ley Orgánica de Ordenación de las Empresas Productoras de Cemento, que establece el marco jurídico para la regulación y ordenamiento estratégico de la industria cementera en Venezuela, promoviendo la eficiencia y control interno en las operaciones productivas y

administrativas, base para la implementación de auditorías de gestión en el sector.

- Norma Venezolana COVENIN ISO 14001:2005 aplicada a Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), que aunque es ambiental, impacta directamente en la gestión operativa y contable de la empresa, exigiendo auditorías que verifiquen el cumplimiento y adecuación a normas internacionales para mejorar la competitividad y sostenibilidad empresarial.
- Normativas del Sistema Nacional de Control Fiscal (SNCF) y lineamientos de la Contraloría General de la República, que establecen los procedimientos, principios y normativas para la auditoría pública y privada en instituciones, asegurando la transparencia, legalidad y eficiencia en el uso de recursos públicos y privados, incluyendo auditorías de gestión.
- Procedimientos y definiciones establecidos en leyes y reglamentos para auditoría de gestión, que en Venezuela se consideran mecanismos para evaluar actividades administrativas, financieras y operativas de las empresas, como herramientas esenciales para el control y mejora continua en las operaciones contables. Este marco legal ofrece el respaldo normativo que valida y guía la auditoría de gestión como un método esencial para mejorar y supervisar las operaciones contables en la Fábrica Nacional de Cementos, garantizando así que se cumpla con los estándares, que sean eficientes y sostenibles. La relación con el marco legal en lo que se refiere a la auditoría de gestión de la compañía C.A. Fábrica Nacional de Cementos, planta Ocumare del Tuy, se basa fundamentalmente en: El Decreto N.º 6.091, Ley Orgánica de Ordenación de Empresas Productoras de Cemento, que regula la industria cementera en Venezuela, fomenta la eficiencia y la transparencia en sus operaciones administrativas y productivas. Esta ley fundamenta la aplicación de auditorías de gestión en el sector cementero.

- La Norma Venezolana COVENIN ISO 14001:2005, que establece los requisitos para sistemas de gestión ambiental; su cumplimiento impacta en la gestión operativa y contable, requiriendo auditorías para verificar adecuación y fomentar la sostenibilidad.
- Las normativas del Sistema Nacional de Control Fiscal (SNCF) y lineamientos de la Contraloría General de la República, que regulan los procedimientos y principios de auditoría pública y privada, garantizando transparencia y eficiencia en el uso de recursos, incluyendo las auditorías de gestión.
- Los marcos legales que conceptualizan la auditoría de gestión como mecanismo para evaluar actividades administrativas, financieras y operativas, facilitando el control, mejora continua y cumplimiento normativo dentro de las empresas.

Estos instrumentos legales conforman la base normativa que respalda la auditoría de gestión como estrategia clave para el desarrollo y control de las operaciones contables en la Fábrica Nacional de Cementos.

## COMPONENTE IV

### SOPORTE METODOLÓGICO

Esta metodología, similar a la aplicada en estudios de auditoría en empresas cementeras venezolanas, permitirá diagnosticar la situación actual y diseñar propuestas para mejorar el desarrollo de las operaciones contables a través de auditoría de gestión. Para el tema "Auditoría de gestión como estrategia para el desarrollo de las operaciones contables en la empresa C.A. Fábrica Nacional de Cementos, planta Ocumare del Tuy". La propuesta de investigación para el tema indicado metodológicamente se hizo utilizando los siguiente tipos, diseños y técnicas que soportan los expuesto en cuanto a:

#### ✓ **Tipo de Investigación**

**Aplicada:** Porque busca la solución directa a un problema específico de la empresa, en este caso, optimizar las operaciones contables mediante la auditoría de gestión.

**Descriptiva y exploratoria:** Para conocer el estado actual de las operaciones contables y la aplicación de auditorías de gestión, y explorar áreas de mejora en la empresa.

#### ✓ **Diseño de la Investigación**

**No experimental, transversal:** No se manipulan variables, sino que se observa y analiza la situación presente en un momento determinado, mediante estudio de campo en la planta Ocumare del Tuy.

**Estudio de caso:** Por enfocarse en una empresa específica, profundizando en la auditoría de gestión como estrategia en sus procesos contables.

## ✓ **Técnicas e Instrumentos aplicados en la Investigación**

**Revisión documental:** Análisis de documentos internos de la empresa, como manuales, informes contables y de auditoría previos.

**Entrevistas semiestructuradas:** A personal clave del área contable y auditoría para conocer prácticas, procesos y problemas.

**Observación directa:** Para valorar en campo el procedimiento de las operaciones contables y la aplicación de auditorías.

**Encuestas o cuestionarios:** Para medir percepciones y niveles de conocimiento sobre auditoría de gestión entre el personal.

**Análisis de datos contables y de auditoría:** Uso de técnicas cuantitativas para evaluar resultados, desviaciones y cumplimiento de objetivos contables.

## ✓ **ENFOQUE METODOLÓGICO SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA**

Este enfoque metodológico permitirá diagnosticar y mejorar las operaciones contables mediante auditoría de gestión, con base en prácticas similares en empresas cementeras venezolanas.

### a) **El Punto de Partida.**

Contexto de la Empresa: La Fábrica Nacional de Cementos (FNC), con una trayectoria que inicia operaciones en la planta de Ocumare del Tuy desde 1970, es una empresa crucial en la producción de cemento en Venezuela, con una capacidad anual de producción de más de 1.2 millones de toneladas. Esta planta

está certificada con estándares de calidad como NORVEN e ISO 9001, lo que indica un nivel de compromiso con la calidad y mejora continua en sus procesos.

La auditoría de gestión va más allá de la simple revisión financiera; su objetivo es analizar y evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, y comprobar el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos dentro de la empresa. Esto contribuye a fortalecer la administración interna y optimizar las operaciones contables y administrativas, lo que para una empresa como FNC, es vital en un sector industrial con retos como la disponibilidad de insumos y maquinaria.

Implementar una auditoría de gestión en la FNC planta Ocumare del Tuy permite detectar áreas de mejora en el control interno, asegurar que la información contable refleje la realidad operativa, y apoyar la toma de decisiones gerenciales para mejorar la productividad y la calidad, alineándose con la misión institucional de la compañía y las políticas nacionales de desarrollo productivo.

Se debería iniciar con la planificación de la auditoría, incluyendo la recopilación y análisis de documentación relevante, entrevistas con los niveles de dirección y personal operativo, para conocer el funcionamiento real de las operaciones contables y su conexión con la gestión general de la planta.

**b) Experiencias, Preguntas planteadas, reflexionadas.**

- En empresas cementeras venezolanas, como Cementos Carora C.A., se han realizado auditorías combinando técnicas tradicionales con técnicas propias de estudios ambientales y de gestión, permitiendo evaluar la adecuación a normas como la venezolana COVENIN ISO

14001:2005 (gestión ambiental). Esto ha permitido detectar fallas significativas y no conformidades, evidenciando la necesidad de optimizar procesos de gestión integral que incluyen operaciones contables y ambientales.

- En auditorías de gestión en sectores similares se han desarrollado programas que incluyen revisión de documentación, entrevistas, observación en sitio y técnicas cuantitativas para diagnóstico y mejora continua, aportando experiencias prácticas en procesos productivos y administrativos.
- Empresas del sector cementero han implementado auditorías de gestión con enfoque en producción, calidad, control de desperdicios, planificación estratégica y cumplimiento de objetivos, reflejando la complejidad y necesidad de controles rigurosos en este contexto.

#### Preguntas Planteadas y Reflexionadas

- ¿Cómo puede la auditoría de gestión contribuir efectivamente al desarrollo y mejora de las operaciones contables en la planta Ocumare del Tuy?
- ¿Qué metodologías combinadas permiten una auditoría eficiente que abarca tanto procesos contables como operativos dentro de una empresa cementera?
- ¿Cuáles son las principales deficiencias o debilidades encontradas en la gestión contable y administrativa que podría revelar una auditoría de gestión en esta empresa?
- ¿Qué beneficios tangibles pueden derivarse de aplicar una auditoría de gestión para optimizar la transparencia, control y eficiencia en las operaciones contables?

- ¿Cómo integrar las técnicas de auditoría ambiental y de gestión para lograr un abordaje integral en la empresa cementera?

Estas experiencias y preguntas brindan un punto de partida sólido para la investigación, orientando el enfoque hacia la aplicación práctica de auditoría de gestión como estrategia para fortalecer las operaciones contables en la planta Ocumare del Tuy.

**c) Recuperación del Proceso Vivido, Ordenamiento y Reconstrucción de la Experiencia Investigativa.**

Revisión histórica: Se recopila toda la información sobre el contexto, los antecedentes y la situación actual en la planta Ocumare del Tuy, sus procesos contables y administrativos.

Identificación de objetivos y enfoques: Se recuerda y documenta cómo se definieron los objetivos de la auditoría de gestión para evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones contables.

Recopilación y análisis de datos: Se recoge cómo se obtuvieron datos, con qué instrumentos, entrevistas, revisión documental y observación directa, incluyendo los problemas detectados y las soluciones planteadas claras, por ejemplo, planificación, ejecución, análisis de resultados y formulación de recomendaciones.

Documentación estructurada: Se presenta la experiencia de forma ordenada, con las etapas, técnicas y métodos usados para auditar la gestión en la planta, dando cuenta de cómo se avanzó desde la situación inicial hasta las conclusiones.

Reflexión crítica: Se incluye una valoración sobre lo aprendido y las limitaciones encontradas durante la investigación y auditoría.

Síntesis narrada: Se reconstruye la historia de la auditoría de gestión, destacando cómo esta sirvió como estrategia para mejorar las operaciones contables. Evidencias y ejemplos: Se incorporan resultados concretos, tales como indicadores de mejora, hallazgos de control interno, y cambios implementados en la planta.

Proyección futura: Se plantea cómo la experiencia puede servir para replicar o mejorar futuras auditorías de gestión en la empresa y también en otras plantas del sector cementero.

**d) Reflexiones de fondo.**

Relevancia Estratégica: La auditoría de gestión no solo actúa como un control financiero, sino como una herramienta estratégica que fortalece la eficiencia operativa y administrativa. En una planta cementera con la magnitud y el impacto de la FNC, la auditoría de gestión se convierte en un pilar para alinear los procesos contables con los objetivos productivos y sociales, apoyando la sostenibilidad y consolidación de la empresa en el mercado.

Integración y Compromiso: La experiencia de la FNC destaca la importancia de que la auditoría de gestión fomente un compromiso integral de todos los niveles organizativos: desde la alta gerencia hasta la operación en planta. Esto permite detectar tempranamente áreas de mejora, optimizar recursos y facilitar la comunicación interna mediante la transparencia y la rendición de cuentas.

Adaptación al Entorno: El contexto venezolano y la dinámica de la industria cementera exigen que la auditoría de gestión sea flexible y se adapte a los cambios y restricciones económicos y sociales existentes. Así, esta herramienta debe ser un medio para no solo corregir deficiencias, sino también anticipar riesgos y diseñar estrategias que respondan a la realidad del entorno.

Mejora Continua: Una reflexión clave es que la auditoría de gestión debe insertarse en un ciclo continuo de mejora, lo que implica que sus resultados sean utilizados para implementar acciones correctivas y preventivas que fortalezcan el desarrollo contable y operativo. De esta forma, se contribuye al crecimiento sostenible y a la optimización del impacto social y económico de la planta.

#### **e) Puntos de Llegada.**

1. **Mejora en la Eficiencia Operativa y Contable:** La auditoría de gestión permitió identificar debilidades y fortalezas en los procesos contables y administrativos, facilitando la implementación de controles más rigurosos y procedimientos optimizados que reducen errores y mejoran la calidad de la información financiera y operativa.
2. **Consolidación de la Transparencia y Rendición de Cuentas:** Se fortaleció el compromiso institucional con la transparencia, la ética y el control interno, aspectos esenciales para una empresa pública como FNC, contribuyendo a una mayor confianza tanto dentro de la organización como frente a entes regulatorios y la sociedad.
3. **Apoyo a la Toma de Decisiones Estratégicas:** La auditoría generó información valiosa para la gerencia, permitiendo decisiones fundamentadas para

el mejoramiento continuo, el mantenimiento efectivo de la planta, y la adecuada asignación de recursos, aspectos clave para sostener el crecimiento productivo y social.

4. Impacto Social y Sostenibilidad: Más allá del aspecto técnico, la auditoría contribuyó a que la planta Ocumare del Tuy mantenga una relación activa y positiva con la comunidad, integrando mejoras sociales y ambientales vinculadas a su gestión.

5. Base para Futuras Auditorías y Desarrollo Empresarial: Se establecieron bases sólidas que pueden replicarse y mejorarse en auditorías futuras dentro de la Fábrica Nacional de Cementos y otras plantas, consolidando la cultura de gestión eficiente y orientada a resultados.

Por tanto, el punto de llegada es un marco consolidado donde la auditoría de gestión deja de ser un mero requisito formal para convertirse en una herramienta estratégica fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las operaciones contables y, en general, de la empresa C.A. Fábrica Nacional de Cementos, planta Ocumare del Tuy en el Municipio Tomás Lander, Estado Bolivariano de Miranda.

#### ✓ **Experiencia Laboral**

Puedo decir que según mi experiencia laboral comienza desde muy temprana edad en esta empresa, iniciando unas pasantías profesionales de la institución INCES para optar al título de SECRETARIADO en el año (1990) la cual se mantuvo por un periodo de dos años continuos cumpliendo con lo requerido ya que para el momento debía interactuar en todos los departamentos u áreas de trabajo

vinculados a la parte administrativa. Una vez logrado el objetivo de mi certificación la empresa me propone un contrato de seis meses aproximadamente para cumplir con planes de vacaciones de algunas trabajadoras que estaban a la espera del recurso humano que les apoyara en las áreas o departamentos de la planta.

Así fue que comenzó la historia de mi vida profesional con tan solo segundo año de bachillerato, cumplido este tiempo de contratación la empresa me hace otro llamado para firmar el finiquito y dándome la oportunidad de formar parte del personal fijo de la planta el cual sin dudas acepte la propuesta ya que para la fecha (1992) mi padre fue jubilado de la institución donde hacia vida por más de 30 años de servicio y en vista a que mis hermanas estudiaban en la universidad, considere ser un apoyo económico para mi familia. Sin embargo, al pasar los meses la empresa realizaba actividades en el área de formación (cursos) donde ahí aprendí muchas técnicas y comienzo a realizar este tipo de formación, pero al cabo de un tiempo la empresa me informa que debo continuar con mi bachillerato ya que era un requisito para el cargo de secretaria.

Yo me había enfocado solo en ayudar a mi familia económicamente, pero no deje aún lado esta propuesta que tome la decisión junto con otra compañera de inscribirnos en un parasistemas que daba clases nocturnas, haciendo mi mayor esfuerzo avance en este proceso logrando el título de bachiller en el año (1993), en el transcurso de los años fui realizando diferentes actividades administrativas las cuales me dieron oportunidad de ir tomando cargos diferentes dentro de la empresa y en distintas áreas o departamentos.

Por otra parte, me voy dando cuenta que ya el tema de ser bachiller no me ayudaba para mi crecimiento profesional y en el área que estaba (contabilidad) requería mayor conocimiento contable, fue ahí donde decido continúan con mis estudios que también fueron fuertes, intensos, y en el horario nocturno porque era

la única manera que yo veía de alcanzar una meta propuesta logrando mi título de TSU en el año (2002), para ese momento realizaba mis funciones directamente con el área administrativa de planta el cual sentí que fue de gran ayuda y así fue el avance a nivel de estudios por las necesidades laborales y las oportunidades brindadas por la empresa a sus trabajadores.

Los procesos administrativos en la empresa fueron cada día mejorando, perfeccionando los sistemas existentes y hasta automatizando programas para una calidad del producto y servicio a los diferentes “proveedores y clientes” de la organización; lo que me llevo a tener más entusiasmo y motivación al trabajo que desempeñaba para esa fecha.

Sin embargo, al pasar de unos años busque por mis propios medios seguir en el proceso de estudio donde nuevamente me inscribo en la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” logrando terminar mis estudios profesionales en una carrera superior a la anterior del TSU y esta casa de estudios me hace entrega del certificado de aprobación por Ley, al título de Licenciado en Administración Mención: Recursos Materiales y Financieros (2.006); no obstante continuo en la misma empresa y por mi experiencia de trabajo para el año (2.010-2.012) por motivos de expropiación del Gobierno Nacional, fui enviada a la empresa SANITARIOS MARACAY en condición de Comisión de Servicios, con el cargo de ADMINISTRADOR en la junta de transición para el cual ambas industrias estaban adscritas al mismo ministerio. Para inicios del año (2.013), cumpliendo mi periodo de comisión de servicio en otra empresa del estado, regreso nuevamente a las instalaciones de C.A. Fábrica Nacional de Cementos, SACA con el cargo de: Jefe (E) Compras y Almacén, continuando con mis funciones inherentes al puesto de trabajo y por necesidades de mano de obra y servicios calificados en diferentes áreas fui rotando en diferentes cargos y de departamentos, hoy día me desempeño como Especialista Gestión Humana, que es la persona que se encarga de todas las

actividades relacionadas con el personal de manera directa para los procesos académicos y de formación profesional en Planta Ocumare del Tuy, trabajando de la mano con la Coordinación de Gestión Humana.

Motivado a este cambio radical de actividad laboral he realizado diferentes cursos y talleres que se basan en la gestión administrativa de recursos humanos. En otro ámbito de estudio para finales del año (2023) inicié otra actividad académica en la Universidad Politécnica Territorial de los Valles del Tuy, específicamente en el PNF de "Ingeniería de Mantenimiento", por lo que según la evaluación de los PNF que ofrece esta universidad estoy actualmente en un proceso de acreditación por experiencia laboral al Programa Nacional de Formación en la carrera de CONTADURIA PUBLICA ya que me siento capacitada para cumplir con los requerimientos exigidos por la Ley para optar al título señalado; posteriormente retomare el semestre pendiente para realizar la socialización del proyecto al PNF de Ingeniería de Mantenimiento. Sin agregar más comentarios de mi experiencia, continuo como personal activo de C.A. Fábrica Nacional de Cementos, SACA.

## **Reflexibilidad Evaluativa de la Investigación**

### **✓ Recomendaciones**

"la auditoría de gestión inevitablemente tendera a formular recomendaciones destinadas a mejorar el rendimiento y alcanzar el éxito deseado". Vásquez (2000).

Para una buena auditoría de gestión se debe definir claramente el alcance y los objetivos, planificar las actividades con un cronograma detallado, preparar al equipo para la auditoría y a los entrevistados, revisar la documentación de manera

exhaustiva para que las evidencias y hallazgos, se logren redactar en un informe claro y constructivo, comunicar las recomendaciones de forma efectiva, y utilizar herramientas tecnológicas para optimizar el proceso.

Se recomienda antes de la auditoría, realizar los pasos de la planificación y preparación:

- Definir alcance y objetivos:  
Establecer qué áreas se van a evaluar, los estándares de calidad a verificar y los criterios de medición.
- Planificar con un cronograma:  
Crear un plan detallado que incluya plazos para la planificación, ejecución, revisión y reporte de la auditoría.
- Preparar al equipo de auditoría:  
Capacitar al equipo en los sistemas de gestión, el contexto del negocio, los riesgos y las normativas aplicables.
- Comunicar a la organización:  
Informar a los equipos sobre el objetivo, la metodología, la importancia de la auditoría y cuándo se realizarán las entrevistas.

Durante la ejecución de la auditoría, se debe tomar en consideración los siguientes aspectos básicos

- Recopilar evidencia sólida:  
Utilizar diversas metodologías como inspección de documentos y entrevistas a empleados clave para obtener información precisa.

- Realizar entrevistas efectivas:  
Preparar cuestionarios claros y objetivos, evitando preguntas intimidantes para obtener respuestas útiles.
  
- Ser objetivo y constructivo:  
Enfocarse en los hechos y en las soluciones, en lugar de en los problemas o juicios de valor.

Después de la realización de cualquier auditoría, se debe contar con el respectivo seguimiento, control y reportes necesarios.

- Redactar un informe claro: Utilizar un lenguaje preciso y profesional, evitando jerga innecesaria, para que el informe sea comprensible para todas las partes interesadas.
  
- Formular recomendaciones concretas: Proporcionar orientación detallada sobre cómo implementar las mejoras y abordar las no conformidades identificadas.
  
- Asegurar el seguimiento: Garantizar que los procesos se mantengan en los niveles esperados mediante un monitoreo continuo para reducir riesgos.

#### ✓ **Sugerencias**

Para que se efectúe una buena auditoría de gestión en la administración pública, se sugiere seguir un proceso sistemático que incluye planificación, control de sistemas, definición de objetivos, riesgos y alcance, para que la ejecución de estos trámites contables puedan reforzar la recolección de datos que se puedan generar

en la revisión de documentos, a través de los análisis y evaluación del control interno en la administración pública, concluir con el informe final que detalle todas las estrategias utilizadas en el proceso, la comunicación y presentación de resultados expresa las recomendaciones claras y el seguimiento continuo de los procesos; la colaboración, transparencia y la entrega de recomendaciones abordan la causa raíz de los problemas cruciales para lograr mejoras efectivas en la auditoría de gestión a las organizaciones pública.

## **1. Planificación**

- Definir objetivos y alcance:  
Establezca claramente qué áreas o procesos se van a auditar y cuáles son los objetivos de la auditoría, definiendo los criterios de búsqueda.
  
- Comprender el entorno:  
Conozca la entidad pública a auditar, su funcionamiento y su contexto, recopilando información relevante.
  
- Evaluación de riesgos:  
Identifique los riesgos importantes o materiales asociados a la gestión de la entidad.
  
- Diseñar el programa de auditoría: Elabore un plan detallado que incluya la asignación de recursos y el programa de trabajo específico para la ejecución de la auditoría.

## **2. Ejecución**

- **Recopilación de datos:** Use técnicas e instrumentos apropiados para recolectar datos, estadísticas y cualquier otra información necesaria para cumplir los lineamientos del plan.
- **Análisis y evaluación:** Analice la información recolectada para identificar debilidades y evaluar el control interno de los procesos administrativos.
- **Causas raíz:** Vaya más allá de las soluciones simples y busque la causa fundamental de los problemas observados para evitar su recurrencia.

## **3. Comunicación de Resultados y Cierre**

- **Informe objetivo y claro:** Presente un informe detallado y objetivo de todo el proceso, los resultados, las observaciones y las conclusiones.
- **Recomendaciones constructivas:** Ofrezca recomendaciones específicas y realizables para mejorar el rendimiento y mitigar los riesgos, sin ser demasiado simplistas ni excesivamente detallados.
- **Socialización y consenso:** Discuta y acuerde los hallazgos y las recomendaciones con la administración, fomentando el compromiso con el mejoramiento continuo.

#### **4. Seguimiento y control**

- **Monitoreo y evaluación:** Implemente mecanismos para monitorear la implementación de las recomendaciones y evaluar el progreso logrado.
- **Asignación de responsabilidades:** Asegúrese de que las recomendaciones designen la entidad o departamento responsable de su aplicación.

#### **✓ Resultados**

Una auditoría de gestión en una empresa pública puede arrojar resultados que ofrecen un análisis de la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, identificando los problemas y sus causas raíz, donde el auditor propone las recomendaciones prácticas y medibles para mejorar el desempeño y la rendición de cuentas ante el público o ente gubernamental. Los resultados se comunican a través de informes objetivos, claros, detallados y constructivos que incluyen observaciones, conclusiones, recomendaciones a los planes de acción para asegurar que la empresa cumpla sus metas y con las normas que esta pueda regir ante la Ley.

#### **Resultados Clave de una Auditoría de Gestión en la Administración Pública**

- **Diagnóstico integral:** Evaluación del desempeño de la empresa, identificando fortalezas y debilidades en el uso de sus recursos.
- **Identificación de riesgos y deficiencias:** Detección de problemas, desviaciones o riesgos que impiden alcanzar los objetivos, así como sus causas raíz.

- Oportunidades de mejora: Identificación de áreas donde se puede optimizar la gestión y el rendimiento.
- Recomendaciones concretas: Propuestas específicas para corregir las deficiencias, mejorar la eficiencia, la efectividad y la economía, y mitigar los riesgos identificados.
- Planes de acción: Sugerencias de planes de acción para la implementación de las recomendaciones, que faciliten la toma de decisiones por parte de la gerencia.
- Cumplimiento normativo y rendición de cuentas: Verificación del cumplimiento de las normas y procedimientos, y un marco para la rendición de cuentas ante los ciudadanos y las autoridades competentes.

Formato y comunicación de los resultados de la auditoría deben presentarse en un informe que sea:

- Preciso y objetivo: Basado en evidencia concreta y sin sesgos.
- Claro y conciso: Fácil de entender, directo y sin información irrelevante.
- Constructivo: Centrado en la mejora, no en la culpa.
- Completo y oportuno: Incluyendo todos los aspectos relevantes y presentado en el momento adecuado para la toma de decisiones.

Cabe destacar que este informe preliminar o final, se debe entrega a la máxima autoridad de la empresa para que se tomen las acciones necesarias, según las recomendaciones, sugerencias o resultados, los cuales se deben asumir con la responsabilidad de la gestión pública.

## ✓ Hallazgos

Un hallazgo a una buena auditoría de gestión en la administración pública es el resultado obtenido a través de los objetivos de comparación entre un criterio (norma, ley, objetivo) y la situación real de la gestión administrativa de una empresa pública, que pone de manifiesto una desviación, una debilidad o una oportunidad de mejora en la eficiencia, economía o efectividad del uso de los recursos públicos.

Estos hallazgos deben ser precisos, fundamentados con evidencia y comunicados de manera clara y comprensible para facilitar la adopción de acciones correctivas por parte de la entidad auditada que realice la actividad, bien sea (interna o externa) la cual se pueda desarrollar dentro de las siguientes características:

Precisión y veracidad: Se basa en evidencia sólida y un análisis riguroso, describiendo con exactitud los problemas o debilidades.

Objetividad: Evita sesgos y se presenta de forma imparcial, reflejando la realidad de la gestión auditada.

Relevancia: Identifica hechos o circunstancias importantes que afectan la gestión, los objetivos o el uso de los recursos.

Claridad y comprensión: Se comunica de manera concisa y fácil de entender, sin ambigüedades.

Orientación a la mejora: No se limita a señalar problemas, sino que propone recomendaciones para corregir debilidades y optimizar los procesos.

Basado en un criterio: Se fundamenta en la comparación con normas, leyes, políticas o metas preestablecidas, sean estas establecidas por la propia organización o por organismos externos.

Los hallazgos pueden clasificarse de acuerdo con su impacto en la auditoría de gestión de la empresa pública, por lo que se detallan los siguientes tipos:

- No conformidades: Desviaciones significativas respecto a las normas, procedimientos o leyes.
- Desviaciones: Similares a las no conformidades, pero pueden ser de menor o mayor grado.
- Observaciones: Debilidades o puntos de mejora que, si bien no constituyen una no conformidad, representan riesgos o ineficiencias potenciales.

#### ✓ **Conclusiones**

Para poder realizar una buena conclusión a cualquier auditoría de gestión en la administración pública a través de un proyecto, se debe integrar los hallazgos, evaluar la gestión del lugar objeto de estudio, identificar las causas y proponer las recomendaciones adecuadas a la investigación. Es fundamental un informe equilibrado que destaque aspectos importantes de manera positivas y negativas, para que la administración pueda comprometerse con mejoras basadas en soluciones prácticas y la identificación de la raíz de los problemas.

La auditoría de gestión, al ser examinada para la aplicación en las empresas públicas tienen el fin de evaluar los sistemas de control empresariales y todos los departamentos operativos que conforman una organización, por medio de la evaluación de sus objetivos, políticas y procedimientos, además de aquellos indicadores que son utilizados para la medición en cuanto al alcance que tengan cada uno de los propósitos; genera una serie de implicaciones que, si bien, pueden ayudar en la optimización de los recursos a nivel económico, lo cual se ve reflejado en la rentabilidad de la misma, estas implicaciones pueden repercutir de manera positivas o negativa en todos los casos, ya que al ser un conjunto de procesos sistemáticos que son tomados de todos los tipos de auditoría, la información que se presenta es más detallada y minuciosa, lo cual dejaría ver de forma más clara la forma en la cual están siendo utilizados los recursos y que tan beneficioso resulta ser para la empresa los procedimientos que se están llevando en la actualidad, que en este caso está enfocado al análisis de los recursos que manejan las empresas del sector público.

Como todos los procesos que se llevan a cabo en las empresas públicas o privadas, controlarlos en llevar a cabo una manera estratégica que indique a través de las operaciones contables cómo va el avance administrativo que se pudiera detallar al momento de presentar un informe de auditoría; cada uno por separado en ciertos casos se hace muy tedioso, teniendo en cuenta que cada uno repercute directamente en la rentabilidad de la empresa u organización, es aquí donde aparece la auditoría de gestión con la cual se evalúan todos los procesos en simultánea, pero como toda actividad que se lleve a cabo dentro de una empresa, esta trae consigo sus ventajas, beneficios, además también de contar con carencias y presentar algún tipo de complicación en el proceso, y es que al evaluar todos los procesos que se llevan de una forma corriente, brindaría una información global de la situación de la empresa en general y de cómo se encuentra su rentabilidad, pero por otro parte se podría estar dejando de lado

ciertos aspectos, que si bien puedan no ser tan necesarios, si hacen parte de cada una de las operaciones de la empresa, lo que no estaría generando un resultado completo y del todo realista que deba ser referente para hacer las mejoras pertinentes que garanticen un beneficio en todos los procesos de la institución. Cada evaluación, revisión y control que se lleve a cabo en una empresa, arroja unos hallazgos y resultados con respecto a cada uno de los procesos evaluados, teniendo en cuenta que las auditorías además de esto levantan no conformidades, generan grandes impactos en cada uno de los componentes de la organización, ya que gracias a una auditoría de gestión se puede conocer el funcionamiento articulado de cada uno de los componentes de la empresa y como estos repercuten en la rentabilidad, eficiencia y eficacia de los procesos, lo cual se ve reflejado en la reducción de los costos, gastos y en el aumento de los ingresos de la organización.

#### ✓ **Consultas Bibliográficas y Electrónicas**

Para encontrar bibliografías sobre los temas de auditoría de gestión en las empresas públicas, se revisaron textos relacionados con las auditorías gubernamentales, la gestión del desempeño en el sector público, además de las normas que la rigen en el Estado Venezolano, también de la ISO 14001. Logrando hacer consultas en trabajos de investigación como el de Edwin Jiménez Osorio (2018) que analiza su aplicación en Colombia, además de los manuales de auditoría y las normativas específicas de los órganos de control público de cada país.

#### Textos y fuentes clave:

- ❖ Balestrini, M. (2001). **Como se elabora el proyecto de Investigación.** Caracas. 5-ta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- ❖ Brito, J. (1995). **Como elaborar un Proyecto.** Caracas. Ediciones Cendespoth.
- ❖ Boutonny, L. (1996). **Teoría General de los Sistemas.** México, Fonde de Cultura Económica.
- ❖ Cepeda, G. (1997). **Auditoría y Control Interno.** Colombia. D.C. Mc.Graw Hill Interamericana. Editores S.A.

#### Normativas y Guías de Auditoría:

- ❖ Normas ISO 9001.
- ❖ Normas ISO 14001
- ❖ Normativa de cada país.

#### Instituciones de referencia:

- ❖ Instituciones Fiscalizadoras Superiores (EFS).
- ❖ Universidades y Centros de Investigación.

#### Normativa Legal Consultada:

- ❖ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- ❖ Ley Orgánica del Trabajo.
- ❖ Código orgánico Tributario.
- ❖ Código de Comercio Venezolano
- ❖ Código de Ética Profesional de la Contaduría Pública.

## Trabajos de Investigación Realizados:

- ❖ Cordero (2006), destaca en su ensayo **“Formación Ética del Contador Público”**.
- ❖ Tamayo y Tamayo (2001), México DF – Venezuela, Editorial Lirrusa – 4Ta. Edición. **“El Proceso de la Investigación Científica”**.

### ✓ Anexos fotográficos de la investigación

Actividades en mesas de trabajo con asesoramiento Metodológico

