

 **Impacto Científico**

**Revista arbitrada venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

ISSN: 1836-5042 ~ Depósito legal pp 200602ZU2811

Vol. 8 N° 1, 2013, pp. 194 - 204

## **Control interno en la Universidad Pública Venezolana. Caso Universidad del Zulia (LUZ)**

**Fredy Contreras\* y Jazmín Díaz-Barrios\*\***

*\*Programa de Ingresos y Egresos del Departamento de Finanzas. LUZ  
leiker.fc@hotmail.com*

*\*\*Centro de Estudios de la Empresa de FCES-LUZ  
jazdibar@gmail.com*

### **Resumen**

El objetivo de la presente investigación es analizar el control interno en la administración financiera de la Universidad del Zulia (LUZ). La metodología es descriptiva con un diseño no experimental, transeccional, de campo. La población esta constituida por las veintiocho (28) dependencias de la administración desconcentrada. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, la confiabilidad se calculó por el coeficiente de Cronbach, resultando un índice de 0.933. Se encontró que en las dependencias de LUZ, se aplican básicamente los controles a priori y concurrente, no así el control a posterior, en el cual se observó cierta dificultad en la aplicación. Adicionalmente, falta supervisión para el cumplimiento de normas y procedimientos, de conciliaciones periódicas entre los departamentos, para medir la efectividad de los resultados y de toma de medidas correctivas. Igualmente, ausencia de retroalimentación de los entes superiores. Se concluye que el control interno, no presenta el grado de cumplimiento requerido por la institución, con lo cual se desaprovecha no solo la oportunidad de mejorar procesos y aumentar la eficiencia organizacional, sino, incluso el controlar de mejor manera los recursos presupuestarios y financieros de la gestión universitaria.

**Palabras clave:** administración financiera, control Interno, procesos.

### *Internal Control in Venezuelan Public Universities. Case Study: University of Zulia*

### **Abstract**

The objective of this research is to analyze internal control in financial management at the University of Zulia (LUZ). The methodology is descriptive with a non-experimental, cross-sectional field design. The population consists of twenty-eight (28) decentralized

---

RECIBIDO: 22/11/2012 ACEPTADO: 31/05/2013

administrative units. The survey was used as a data collection technique; its reliability was calculated using the Cronbach coefficient, resulting in a rate of 0.933. It was found that, in the dependencies of LUZ, basically, a priori and concurrent controls are applied; however, difficulty was noted in applying posterior or feedback control. Additionally, there is a lack of supervision regarding compliance with norms and procedures and periodic inter-departmental reconciliations to measure the effectiveness of the results and take corrective measures. Likewise, the absence of feedback from higher authorities was noted. Conclusions are that internal control does not have the degree of compliance required by the institution. In this situation, the institution cannot take advantage of either the opportunity to improve processes and increase organizational efficiency or even to better control the budgetary and financial resources for university management.

**Keywords:** financial administration, internal control, process, decentralized dependencies, University of Zulia.

## Introducción

La importancia del control interno radica en que además de ser parte de las políticas gerenciales, constituye una herramienta de apoyo, mediante el establecimiento de medidas de seguridad, control y autocontrol, que promueven la eficiencia, aseguran la efectividad y previenen el desacato de las leyes, normas y políticas organizacionales, que enmarcan la función institucional. La Universidad del Zulia (LUZ), dentro de su organización administrativa, tiene 28 unidades desconcentradas (aquella unidad con capacidad para ejecutar financieramente un monto anual de créditos presupuestarios igual o superior a 2.500 unidades tributarias (U.T.). Estas unidades, tienen autonomía en el manejo de recursos, pagan compromisos, tanto a su personal, como a terceras personas para cumplir con los objetivos trazados; por lo tanto, requieren controles internos que aseguren la probidad de la gestión y el logro de la misión.

En tal sentido, y teniendo en cuenta la relevancia que tiene el control interno en los procesos administrativos, la presente investigación tiene como finalidad, analizar el control interno en la administración financiera de las dependencias desconcentradas de la Universidad del Zulia. Para el logro de este objetivo, se procedió a determinar el cumplimiento de la normativa vigente, caracterizar los procedimientos utilizados y determinar los controles en uso en la práctica dentro de la administración, desconcentrada, para luego establecer las diferencias entre la norma y la praxis vigente. Metodológicamente, el estudio tuvo un alcance descriptivo, se utilizó el censo a las 28 unidades que comprendieron la población de acuerdo con la Dirección General de Planificación de LUZ (PLANILUZ, 2008).

La recolección de la data se hizo a través de una encuesta tipo cuestionario, la validez interna del instrumento se alcanzó a través de la revisión de expertos y la confiabilidad mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach, el cual arrojó como resultado 0,933. El análisis de la data se hizo a través de estadística descriptiva.

## **Referentes teóricos y legales**

Tal como lo menciona Benjamín (2001), el control mide resultados con la finalidad de evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos. La función de control tiene dos aspectos: uno tendente a asegurar la ejecución consecuenta con los planes, y otro que opera de manera más dinámica y supone una actuación preventiva o correctora mediante la comparación de los resultados con respecto al parámetro establecido, proporcionando una retroalimentación. Apoyando lo anterior, Cepeda (2005) sostiene que, el propósito del control interno es preservar la existencia de la organización y apoyar su desarrollo. Sobre esta base, el autor define el control como un proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción, que se adhiere a las actividades de la entidad.

Teóricamente, existen diferentes clasificaciones del control: de acuerdo al receptor del control (financieros, de mercadeo, de producción, etc.) o al momento de su realización (previo, concurrente y de retroalimentación). Sin embargo, independientemente del receptor del control, los procesos deben tener controles en los tres momentos de la operación (Amat, 2003).

El control previo o anterior, previene los problemas de manera anticipada, tiene lugar antes de la actividad verdadera y con visión futurista, define procesos y procedimientos, codifica elementos, verifica legalidad. De esta manera, organiza la acción, e introduce elementos con los cuales evita los problemas, más que corregirlos.

Por su parte, el control concurrente, tiende a informar las variaciones en los procesos mientras se desarrolla la actividad, pudiendo corregir las situaciones potencialmente problemáticas, antes de que se vuelvan costosas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa, además de la verificación del proceso en tiempo real, sin embargo, es menester que haya una clara definición de responsabilidades de cada una de las partes para que la supervisión sea proactiva.

Finalmente, el control posterior, es aquel que tiene lugar después de la acción, es decir, se basa en la retroalimentación y debido a que tiene lugar cuando ya ha finalizado el proceso, su utilización básica es a futuro. Se expresa en las revisiones periódicas en cada cierre de proceso. Es muy útil en los procesos de planificación porque permite conocer los aciertos y desaciertos del pasado e incluir este conocimiento en los planes.

Para Robbins & Coulter (2005), el control administrativo, es un esfuerzo sistemático, por lo tanto obedece a un proceso definido para su ejecución exitosa: Establecimiento de normas de desempeño con objetivos de planificación, diseño de sistemas de re-información, comparación de resultados reales con las normas previamente establecidas, determinación de desviaciones y su importancia relativa. Así como la toma de medidas correctivas en caso de desviaciones, para garantizar que los recursos de la empresa se usen de manera eficaz (para alcanzar los objetivos establecidos) y con el máximo de eficiencia posible. Agregan los autores, que esta toma

de acciones puede darse de diversas maneras, desde no hacer nada, hasta corregir el desempeño o reconsiderar el estándar originalmente definido.

Sin embargo, no importa cuán bien diseñado y en funcionamiento esté el control, solo puede proveer una razonable seguridad a la gerencia, respecto de la realización de los objetivos de la entidad. La probabilidad de realización es afectada por limitaciones inherentes en todos los sistemas de control interno.

En el caso de las instituciones públicas venezolanas, la Contraloría General de la República (1997), en sus normas generales de control interno, plantea como objetivos del control interno: Salvaguardar el patrimonio público; Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica y procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos, y operaciones institucionales, y acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades del ente público. Objetivos bastante ambiciosos, a un tiempo, muy generales y específicos.

Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad como un todo o específicos para cada entidad en particular. En este sentido, los objetivos del control interno deben ser establecidos para cada área o actividad del organismo o entidad, y caracterizarse por ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con los objetivos generales de la institución.

## **Bases legales del control interno en las universidades públicas**

Existen varios documentos que legislan el control interno en la administración pública en general y en las universidades en particular: La Constitución nacional (2000), la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP, 2005), la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (CGR, 2001), el Manual de normas del control interno, sobre un modelo genérico de la administración central y descentralizada (2005), la Ley de Universidades (1970) y los documentos emitidos por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), perteneciente al Consejo Nacional de Universidades (CNU).

En primer término encontramos la Carta Magna venezolana, donde se encarga a la Contraloría General de la República, con autonomía funcional, administrativa y organizativa, del cuidado de los bienes públicos. Seguidamente, se tiene la LOAFSP (2005); esta Ley, tiene como finalidad regular la administración financiera y el control interno del sector público, en sus Títulos I (disposiciones generales), II (del sistema presupuestario), V (del sistema de Contabilidad pública) y VI (del sistema del control interno), proporciona las directrices, en lo atinente a la administración de los recursos públicos de la nación venezolana.

En cuanto al sistema de control interno de cada organismo o entidad, tiene por objetivo promover el acatamiento de la normativa legal, salvaguarda del patrimonio público, verificación de la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información financiera, presupuestaria, administrativa y técnica.

Otra ley que rige el control interno, es la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001). En esta ley se detalla el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, y sus actuaciones se orientan a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

Adicionalmente, se tiene el Manual de normas del control interno, sobre un modelo genérico de la administración central y descentralizada (2005). Comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados para la protección física de los activos, incorporados en los procesos administrativos y operativos.

En lo atinente específicamente a las universidades públicas, las universidades están reguladas por la Ley de universidades (LU. 1970), CNU y su organismo técnico, la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

En su artículo 9, la LU expresa que, las universidades son autónomas; en lo organizativo, pueden crear sus propias normas internas; en lo académico; planifican, organizan y realizan sus programas de extensión, investigación y docencia; en lo administrativo; tienen la potestad de elegir sus autoridades y seleccionar al personal que labora en ellas; y en lo financiero; poseen la libertad de manejar y administrar su patrimonio.

Por su parte, la OPSU, como brazo técnico del CNU, se encarga de instrumentar las políticas y estrategias a seguir por los Institutos de Educación Superior. Sus funciones son el cálculo de las necesidades profesionales del país a corto, mediano y largo plazo, proponer alternativas acerca de la especialización de las universidades y de sus modelos de organización, asesorar a las universidades nacionales en la elaboración y ejecución de sus presupuestos preparando los instructivos y formularios a utilizar.

## **Resultados de la investigación**

Como se planteó al inicio, el propósito de esta investigación fue analizar el control interno en la administración financiera de LUZ, y en ese sentido, se trabajaron tres dimensiones para estudiar el problema: en primer término, se buscó identificar los tipos de control que se utiliza en las dependencias estudiadas, luego el procedimiento a través del cual llevan a cabo el control interno y posteriormente se revisó el cumplimiento de la normativa legal vigente. Con estos elementos se intentó tener una visión panorámica de cual es la situación del control interno en LUZ.

## **Controles aplicados**

Siguiendo los postulados de Robbins & Coulter (2005) y Amat (2003), se buscaron evidencias de los tipos de control aplicados (previo, concurrente y de retroalimentación).

En el caso del control previo, los indicadores fueron: Organización previa, codificación previa y legalidad del proveedor. Los resultados indicaron que en promedio un 97,6% de los administradores aplica control previo en sus dependencias. Es decir, que organizan, codifican y verifican el cumplimiento de los requisitos exigidos a los proveedores de manera tal que se minimicen las desviaciones y/o éstas sean atajadas antes de que se produzcan. Sin embargo, se encontró que en la organización previa, un 2,4% no organiza los soportes mensuales, lo cual, en caso de una desviación podría dificultar el seguimiento y ubicación de la fuente de error.

En el control concurrente, los indicadores fueron: Definición de responsabilidad de los empleados, verificación y supervisión de los cheques emitidos. Se encontró que el personal de administradores de las unidades desconcentradas de LUZ, utiliza en la práctica el control concurrente en un 89%, corrigiendo sobre la marcha, los problemas que se presentan, para evitar re-trabajos y desviaciones de las políticas, que en su mayoría podrían ser costosos en tiempo y recursos financieros. Se enfocan en la supervisión constante, tanto en sus subordinados como en la efectividad de las tareas que éstos realizan. Sin embargo, se encontró que no siempre el personal conoce las tareas que deben realizar y menos aun, la forma de realizarlas. Por otra parte, no se desarrolla la auto-responsabilidad, priva la supervisión directa.

En cuanto al control a posteriori (conciliaciones bancarias, arqueos mensuales de caja, devoluciones de cheques), se encontró que sólo dos terceras partes aplica este tipo de control. Podría decirse que en este tipo de control es donde se encontraron más debilidades. Vale decir, que la revisión de los procesos a su cierre (mensual o anual) no es práctica cotidiana en una parte importante de las unidades estudiadas. Al no ejecutarse el control por retroalimentación, no se toman medidas correctivas para solventar los errores que pudieran haberse encontrado en la gestión. Ahora bien, esta primera dimensión del problema: cuales son los tipos de control que las unidades desconcentradas de LUZ utilizan, se resume en el Cuadro 1.

## **Procedimientos realizados**

Con respecto al Procedimiento, se analizaron cuatro aspectos atinentes al proceso de control de gestión, a saber: la definición de estándares de desempeño, la medición de la gestión, la comparación de los estándares definidos con los resultados reales y la toma de correctivos ante las desviaciones). En cuanto a la *Definición de estándares*, se encontró que alrededor de la mitad utiliza sistemas automatizados para el registro de información y sigue manuales de normas y procedimientos, el resto no está ganado al proceso de definir normas. De todos los estándares, el único

**Cuadro 1.** Tipos de Control utilizados

Tipo De Control	Hallazgos
Previo	Se utiliza en un nivel alto: Se utiliza el plan único de cuentas, se verifican proveedores, no en todos los casos se organizan previamente los soportes por mes.
Concurrente	Se utiliza en un nivel medio: Supervisión permanente; no siempre la verificación de cheques es diaria, no en todos los casos están definidas las tareas y responsabilidades de empleados. No se promueve la auto-responsabilidad.
De Retroalimentación	Se utiliza en un nivel medio/bajo: Sólo 2/3 realiza la conciliaciones bancarias, alrededor de 25% no hace arqueos mensuales de caja y alrededor de 40% no hace seguimiento a cheques devueltos

**Fuente:** Elaboración propia (2012).

que se tiene presente en más del 90% de los casos es el plan único de cuentas (código obligatorio para la ejecución presupuestaria). Se observa que se requiere una formación mayor a los administradores en la cultura de control.

Referente a la Medición de resultados, los administradores financieros de las dependencias presumen, que *todo está bajo control*, debido que, en general, constantemente miden los resultados de las actividades que realizan con respecto a los bancos, no así con los organismos internos. Se encontró que si bien casi todos hacen conciliaciones permanentes con los bancos, para la toma de decisiones; sólo la mitad realiza regularmente conciliaciones con los departamentos de Contabilidad y Tesorería. Esto además de no promover resultados consistentes en todas las instancias, trae consigo que no siempre los datos son fidedignos.

En relación a la Comparación de los estándares o normas con los resultados obtenidos en la gestión, puede decirse, que en todos los casos los administradores verifican la información que se elabora de manera que no salga con errores. En cuanto a las evaluaciones trimestrales de la ejecución de los fondos y la comparación de los resultados con la metas establecidas, casi siempre se realiza, pero existe entre un 20 a 25% que no verifican si se están cumpliendo las metas o evalúan la ejecución. Se evidencia nuevamente la falta de cultura de control.

El último aspecto estudiado en el proceso de control fue el Establecimiento de correctivos. En este sentido los hallazgos indican que más del 90% aplica correctivos para evitar errores, pero sólo dos tercios de los administradores financieros de las dependencias desconcentradas, establecen los correctivos durante el ejercicio económico, al ser detectado algún incumplimiento de los estándares establecidos. Esto implica que existe conciencia sobre la importancia de la labor que realizan, sin embargo, al no hacerlo oportunamente se establece una brecha temporal entre el ser y el deber ser potencialmente peligrosa.

**Cuadro 2.** Procedimientos de Control Interno

Procedimientos Realizados	Hallazgos
Definición de estándares de desempeño	Más del 90% utiliza el plan único de cuentas predefinido para codificar los gastos. Sistemas automatizados y manuales de normas y procedimientos son utilizados sólo por la mitad de las unidades.
Medición de la gestión	Se mide permanentemente la actividad bancaria a través de conciliaciones, pero no a lo interno (Contabilidad y Tesorería)
Comparación entre planificado y ejecutado	Se verifica la información financiera para que sea fidedigna; pero la verificación de cumplimiento de metas es ejecutada en un 75%
Establecimiento de correctivos	Se toman correctivos, pero no siempre de manera oportuna

Fuente: Elaboración propia (2012).

Consolidando los distintos procedimientos de control (Cuadro 2), se puede afirmar que, en términos generales, los administradores de las unidades de LUZ, conocen y ponen en práctica los diversos procedimientos de control interno en su gestión, pero la ejecución no es homogénea ya que alrededor de un 20%, ejecuta los procedimientos mínimos relacionados con la eficacia del servicio, pero omite procedimientos básicos tendentes a la eficiencia de los mismos. Esto representa una debilidad manifiesta en cuanto a la cultura de control existente en la organización.

### **Cumplimiento de normas**

La tercera dimensión estudiada, tiene que ver con el cumplimiento de la normativa legal vigente en Venezuela. Este apartado se desarrolló a través de cinco elementos: Cumplimiento de: la Constitución venezolana, de la LOAFSP, de la Ley Orgánica de Contraloría General de la República (CGR), de la Ley de Universidades y de la OPSU.

En primer lugar, se encontró que se cumple en más del 90% lo planteado en la Constitución venezolana en cuanto a: elaboración de los anteproyectos, y definición de objetivos para el año presupuestado.

Acerca de las regulaciones de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP); si bien es cierto que todos formulan y ejecutan el fondo de funcionamiento, no todos llevan mecanismos de control sobre estos fondos y sólo un 28% declara que siempre rinde cuenta dentro de los primeros diez días previstos en la Ley.

El cumplimiento de la Ley Orgánica de la CGR, tiene dos aspectos, uno relativo a la vigilancia que ejercen los administradores sobre el cumplimiento de las normas, el cual casi siempre se lleva a cabo. Sin embargo, existe un segundo aspecto que se relaciona con los entes externos a la unidad, es decir los controles que los entes uni-



versitarios deben hacer a cada unidad desconcentrada en forma de auditorías internas. Aquí se observó una debilidad manifiesta ya que no siempre se realizan auditorías y en menor medida, éstas miden el cumplimiento de los procesos.

Los administradores de las dependencias de la Universidad del Zulia, tienen presente lo dispuesto en esta ley, por lo tanto, dan en su mayoría, cumplimiento a sus mandatos en el ejercicio de sus funciones, en el área de la administración financiera.

**Cuadro 3.** Normativas vigentes de control

Cumplimiento de la normativa legal	Hallazgos
Constitución Nacional	Se cumple: se elaboran anteproyectos, se definen objetivos
Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP)	No siempre se llevan mecanismos de control para los fondos de funcionamiento y sólo una cuarta parte rinde dentro de los plazos establecidos en la ley
Ley Orgánica de La Contraloría General de La República (CGR)	A lo interno, los administradores de las unidades siempre ejercen vigilancia; pero no así las auditorías que los órganos externos deben hacer a cada unidad. Ausencia de retroalimentación
Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU)	Se utilizan los formularios e instructivos emanados del ente, pero no siempre se utiliza la asesoría que el ente debería ofrecer.

Fuente: Elaboración propia (2012).

**Cuadro 4**

Variable	Controles	Procedimientos	Normas
Control Interno en la Administración Financiera	-Fortaleza en controles previos. -Debilidad en la aplicación del control a posterior o de retroalimentación	-Fortaleza en supervisión -Debilidad en la aplicación de correctivos durante la ejecución.	-Cumplimiento de normas mínimas por parte de las unidades. -Debilidad en los organismos superiores en sus labores de control, auditorías y asesoría.

Fuente: Elaboración propia (2012).

Con relación a las normativas que emanan de la Oficina de Planificación del sector universitario (OPSU), más del 95% utiliza los formularios e instructivos preparados por la OPSU para las universidades públicas. Sin embargo, más del 20% no recurre frecuentemente la asesoría de la OPSU durante la gestión (Cuadro 3).

Al haber analizado cada dimensión del control interno en la Universidad del Zulia, puede resumirse la variable de acuerdo a lo planteado en el Cuadro 4.

## Consideraciones finales

Al revisar el Control Interno en la administración financiera de las dependencias desconcentradas de LUZ, a través del cumplimiento de la normativa vigente, la ejecución de los procedimientos debidos y el seguimiento de los controles requeridos, se encontró que en términos generales existe control interno. Sin embargo, un examen más detallado nos llevó a que: Se planifica la administración financiera (hay controles a priori), se supervisa, es decir hay control concurrente, y hay cierto control por retroalimentación. No obstante, todos están orientados al corto plazo, a evitar el error más que a la calidad del desempeño.

Específicamente, el control concurrente utilizado se enfoca básicamente en la supervisión, para garantizar el fiel cumplimiento de las tareas y responsabilidades efectuadas por los empleados, pero carece de otros elementos como el cabal conocimiento de las responsabilidades y el desarrollo de la auto-responsabilidad y de las competencias, que disminuirían la necesidad de una estricta supervisión. Por otro lado, siendo que el control a posteriori, está relacionado con la rendición de cuenta, y esto es lo que da transparencia y solvencia a la institución, su uso limitado resta credibilidad y confianza en la labor organizacional.

En cuanto a la caracterización de los procedimientos de control interno en la administración financiera de dependencias de la Universidad del Zulia, se logró conocer que los administradores definen los estándares obligatorios, mandatorios por ley, miden los resultados con consecuencias a corto plazo, como es el caso de la disponibilidad bancaria, pero fuera de eso, no se observa una propensión a mantener controles o conocer el desempeño para mejorar procesos. Se hace el control interno mínimo exigido, fundamental para la gestión. Se encontraron debilidades en el cumplimiento de tareas, que restan confianza y credibilidad en el sistema y que potencialmente, podrían agravar situaciones y obstaculizar los objetivos institucionales propuestos.

Como se apuntó anteriormente, se cumple con las leyes y reglamentos vigentes en la materia de control financiero interno. Sin embargo, persiste una debilidad en cuanto a los mecanismos de rendición de cuentas, auditorías y asesorías. Estas debilidades parecieran estar relacionadas con la falta de supervisión de los organismos externos a las unidades. Las unidades desconcentradas no reciben sanciones por rendiciones tardías, no les practican auditorías frecuentemente y así que no pueden evaluar si están trabajando bien y no hay relación estrecha entre los organismos superiores y las unidades desconcentradas.

Finalmente, puede decirse que en las dependencias de la Universidad del Zulia, el control interno efectuado resultó en una ejecución razonable y los hallazgos son confirmados al ser consistentes con investigaciones anteriores en áreas similares, como las Polanco (2005) y Atencio (2004). Lo anterior implica que el cumplimiento de las normativas vigentes está internalizada en la institución, aun cuando la cultura de control todavía tiene un camino por recorrer.

## Referencias bibliográficas

- Amat J. (2003). **Control de gestión: Una perspectiva de dirección**. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- Asamblea Nacional Constituyente (2000). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453, 24 de Marzo. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional Constituyente (2005). Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial N° 38.198. 13 de Julio. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional Constituyente (2001). Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N° 37347. 17 de Diciembre. Caracas, Venezuela.
- Benavides R. (2004). **Administración**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Benjamín E. y Fincowsky, F. (2001). Auditoría Administrativa. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Cepeda G. (2005). **Auditoría y Control Interno**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Congreso Nacional (1970). Ley de Universidades. Gaceta Oficial N° 1.429. 08 de Septiembre. Caracas Venezuela.
- Chávez N. (2006). **Introducción a la Investigación Educativa**. ARS Grafica, S.A. Maracai-  
bo. Venezuela.
- Finney R., Harry G. y Miller H. (1998). **Curso de Contabilidad. Introducción. Tomo I. Teoría y Práctica**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández R., Fernández C, y Batista P. (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA) Normas de auditoría, Disponible en: [http://www.aicpa.org/publications/accountingauditing/keytopics/pages/gascircul-  
ra133.aspx](http://www.aicpa.org/publications/accountingauditing/keytopics/pages/gascircul-<br/>ra133.aspx)
- Mantilla S. (2005). Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros. Ecoe Ediciones. Bogotá. Colombia.
- Robbins S. y Coulter M. (2005). **Administración. 8va. Edición**. Publicado por Pearson Education, Editorial Prentice Hall. México.
- Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (2005). Manual de Normas de Control Interno sobre un Modelo Genérico de la Administración Central y Descentralizada funcionalmente. Gaceta Oficial N° 38282. Providencia Administrativa. N° 004-2005 Septiembre 28. Caracas, Venezuela.
- Stoner J., Freeman, E. y Gilbert D. (1996). **Administración. 6ta. Edición**. Editorial Prentice Hall. México.
- Universidad del Zulia (2004). **Catalogo de la Universidad del Zulia**. Centro Editorial Lito-  
rama, C.A. Mérida. Venezuela.