



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y
CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BARBULA

**CRITERIOS ESTRATEGICOS DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA
DE CONTROL DE GESTIÓN QUE COADYUVEN EN LA OPTIMIZACIÓN
DE LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ALCALDÍA DEL
ESTADO COJEDES**

Caso: Dirección de administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo,
Estado Cojedes.

Tutor:

Carreño, José

Autor (a):

Mota, María

Bárbula, Marzo de 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y CONTADURIA
PÚBLICA
CAMPUS BARBULA

**CRITERIOS ESTRATEGICOS DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA
DE CONTROL DE GESTIÓN QUE COADYUVEN EN LA OPTIMIZACIÓN
DE LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ALCALDÍA DEL
ESTADO COJEDES**

Caso: Dirección de administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo,
Estado Cojedes.

Autor (a):
Mota, María

Trabajo de Grado presentado para optar al título
De Licenciado(a) en Contaduría Pública

Bárbula, Marzo de 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y CONTADURIA
PÚBLICA
CAMPUS BARBULA

**CRITERIOS ESTRATEGICOS DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA
DE CONTROL DE GESTIÓN QUE COADYUVEN EN LA OPTIMIZACIÓN
DE LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ALCALDÍA DEL
ESTADO COJEDES**

Caso: Dirección de administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo,
Estado Cojedes.

Tutor:
Carreño, José

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública

Por: José Carreño
C.I: 16.439.913

Bárbula, Marzo de 2024



ACTA VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Exp 1001
Periodo: 1S-2024

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado:

CRITERIOS ESTRATEGICOS DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN QUE COADYUVEN EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ALCALDÍA DEL ESTADO COJEDES

Elaborado y Presentado por:

Apellidos y nombres	C.I.
MOTA BLANCO MARIA JOSE	V25.122.798

Estudiantes de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública,
Bajo la tutoría de la Prof.: José Gregorio Carreño Suárez C.I: V16.439.913.

Hacemos constar que reúne los requisitos exigidos:

Aprobado

No Presentó

JURADOS

J. Carreño

Neiry Soto

TUTOR - COORDINADOR
C.I.: 16.439.913

MIEMBRO PRINCIPAL
C.I.: 13.029.956

J. Carreño
MIEMBRO PRINCIPAL
C.I.: 1521824



En Valencia a los 02 días del mes de Mayo del año 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y CONTADURIA
PÚBLICA
CAMPUS BARBULA
CERTIFICACION DEL TUTOR

1S/2024
Exp N° 1001

Yo, José G. Carreño ; titular de la Cédula de Identidad 16.434.913, certifico que los bachilleres descritos a continuación han cumplido con la realización del trabajo de investigación de conformidad a la Normativa de Trabajo de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, los lineamientos de la Cátedra de Investigación Aplicada de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, y bajo mi responsabilidad como tutor que avala dicha investigación; dando fe de la autoría del trabajo a la estudiante:

Nombre y Apellido (Estudiante)	Cedula	Teléfono	e-mail	Carrera
Mota Blanco, María José	25.122.798	0414 5961313	mariajmotab@gmail.com	CP

Título trabajo de investigación: Criterios estratégicos de aplicación de un sistema de control de gestión que coadyuven en la optimización de la eficiencia de la administración de una Alcaldía del Estado Cojedes.

Firman:

Tutor:

Nombre y Apellido: José G Carreño
C.I: 16.434.013
E-mail: filosofo777@gmail.com

Estudiante/Investigador

Nombre y Apellido: Mota B. María J
e-mail: mariajmotab@gmail.com

En Valencia, a los 19 días del mes de marzo del año 2024.

DEDICATORIA

Primeramente, me gustaría dedicar este trabajo especial de grado a Dios, por haberme dado la sabiduría, inteligencia y entendimiento, por ayudarme y siempre acompañarme en este largo camino, darme la fuerza de seguir a pesar de las dificultades para el logro de mi gran meta. Para ti Dios toda la gloria, amen. A mí, por nunca rendirme, tener claro mi objetivo y nunca desistir.

A mis padres, Oscar José Mota Soler y Yesika Virginia Blanco Ibarra, abuelas María Soler (Q.E.P.D) y Ana Ibarra, a mis hermanos José Mota y Oscar Mota, a mi Esposo Luis Sevilla, por siempre apoyarme, acompañarme, alentarme, orar por mí y siempre tener las palabras adecuadas y correctas para no dejarme rendir. A mis Familiares y amigos cercanos, Tía Gil Blanco, Sra. Zulay Blanco, Dayhanna Sevilla y Migberth Sandoval, quienes siempre me apoyaron y ayudaron, y aprecio con mucho cariño.

Para mi excelente tutor José Carreño quien tuvo paciencia en este largo proceso, me guio y dedico parte de su tiempo en mi trabajo especial de grado.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quiero agradecer a Dios, la virgen de Guadalupe y todos los santos que son mi guía, porque me dieron la fuerza, ánimos, dedicación, inteligencia, sabiduría y mucha paciencia.

A mis padres, Oscar Mota y Yesika Blanco, mi motor de seguir siendo cada día mejor persona, me motivaron a ser licenciada y me apoyaron en todo el camino para el logro de mi meta, quienes siempre vieron por mí y me aman mucho. A mis hermanos José Mota y Oscar Mota, quienes desde que comencé este trayecto me apoyaron, ayudaron y me dieron palabras de aliento, gracias por su sacrificio y ayuda desde Chile, y gracias por siempre confiar en su hermana pequeña. A mis abuelas María Soler (Q.E.P.D) y Ana Ibarra quienes siempre oraron y velaron por mí, esto es para ustedes.

A mi esposo Luis Sevilla por apoyarme, acompañarme, aconsejarme y amarme, por estar conmigo en este camino y siempre cuidarme. A mi tía Gil Blanco quien desde el comienzo de mi carrera estuvo conmigo brindándome su apoyo. A mi suegra Zulay Blanco quien me apoyo y estuvo conmigo en este camino lleno de obstáculos y me alentó a seguir adelante, a mis segundas madres Arelys Sevilla y Dayhanna Sevilla quienes desde que me conocieron me dieron ánimos de seguir y no desistir de cumplir mi meta, estuvieron conmigo en momentos grises y lograron devolverme la vida, gracias por estar conmigo y ayudarme a cumplir mi objetivo.

A mi tutor José Carreño por su dedicación y esfuerzo, por guiarme y acompañarme en este proceso, por su conocimiento y su ética, gracias por todo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y CONTADURIA
PÚBLICA
CAMPUS BARBULA



CRITERIOS ESTRATEGICOS DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN QUE COADYUVEN EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ALCALDÍA DEL ESTADO COJEDES.

Caso: Dirección de administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

Autor (a): Mota B. María J.

Tutor: Carreño José.

Fecha: Marzo, 2024.

RESUMEN

La presente investigación se fundamenta en la aplicación de un sistema de control de gestión para la dirección de administración de la alcaldía del municipio Tinaquillo del estado Cojedes, que este destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión para así coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución de dicha entidad, fijados en los diferentes plazos de tiempo; en materia de gestión, en este tipo de institución gubernamental no es mucho lo que se ha implementado, por lo cual parece importante el aporte que pretende entregar esta investigación, ya que en este tipo de entidad de gobierno requiere lograr eficiencia no sólo en el manejo de la respectiva entidad, sino que también en el manejo de cada proyecto, para lo cual se debe tener clara la estrategia y las actividades que permitirán cumplir la gestión administrativa. En los primeros capítulos de este trabajo especial de grado se entregan todos aquellos aspectos que fundamentan las posteriores propuestas. Se da a conocer las bases teóricas, lo que permite entregar al lector una base de aquellos conceptos importantes dentro del tema a tratar. También se expone la información obtenida de encuestas realizadas en dicha institución, lo que permite entender la importancia de la aplicación de un sistema de control de gestión, así como también da una imagen general de cómo se manejan actualmente este tipo de instituciones de gobierno en cuanto a un control de gestión.

Palabras Clave: Sistemas de control de gestión, control de gestión, control interno.



CARABOBO UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION AND PUBLIC
ACCOUNTING BÁRBULA CAMPUS



STRATEGIC CRITERIA FOR THE APPLICATION OF A MANAGEMENT CONTROL SYSTEM THAT HELP IN OPTIMIZING THE EFFICIENCY OF THE ADMINISTRATION OF A TOWN HALL OF THE COJEDES STATE.

Case: Administration Directorate of the Mayor's Office of the Tinaquillo Municipality, Cojedes State.

Authors: Mota B, María J.

Tutor: Carreño José

Date: March, 2024.

SUMMARY

This research is based on the application of a management control system for the administration of the mayor's office of the Tinaquillo Municipality of the Cojedes State, which is intended to help the different levels of decision-making to coordinate actions, in order to achieve the maintenance, performance and evolution objectives of said entity, set in different time periods; In terms of management, in this type of government institution not much has been implemented, so the contribution that this research aims to provide seems important, since in this type of government entity it is necessary to achieve efficiency not only in management. Of the respective entity, but also in the management of each Project, for which the strategy and activities that will allow the administrative management to be fulfilled must be clear. In the first chapters of this special degree work, all those aspects that support the subsequent proposals are provided. The theoretical bases are made known, which allows the reader to be given a base of those important concepts within the topic to be discussed. The information obtained from surveys carried out in said institution is also presented, which allows us to understand the importance of the application of a control management system, as well as presenting a management system, as well as presenting a general image of how this type of government institutions are currently managed. In terms of management control.

Keywords: Management Control System, Management Control, Internal Control.

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatorias	v
Agradecimientos	vi
Resumen	vii
Summary	viii
Índice de gráficos	xii
Índice de tablas	xiii
Introducción	16
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	17
Planteamiento del Problema	17
Objetivos de la Investigación	25
Justificación de la Investigación	26
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	28
Antecedentes de la Investigación	28
Bases Teóricas	34
Concepto de sistemas	34
Características de sistemas	38
Control	40
Bases del control	43
Control preventivo	48
Supervisión de tareas	50

Producto y resultado	51
Procesos de auditoría interna	53
Control Predictivo	54
Análisis e interpretación de los estados financieros	56
Software de control	59
Control posterior	60
Planificación de control	62
Controles random	65
Resultados de los procesos de control interno	65
Gestión	67
Simplificación de tareas	68
Política de gestión	70
Coordinación coordinada de los canales de comunicación	71
Tareas asignadas a cada cargo	72
Interdependencia de tareas	74
Sistema de gestión sometido a controles	75
Tareas dentro del sistema de gestión	77
Coordinación de funciones	79
Procesos internos de mejoramiento continuo	80
Funciones integradas de la entidad	81
Niveles de responsabilidad	83
Eficiencia técnica	86
Uso de tecnologías de vanguardia	87
Seguimiento sistemático de plan de gestión	90
Relación entre superior y subordinado	91
Eficiencia económica	93
Plan de inversión	94
Licitación en función de las capacitaciones	95
Eficiencia social	98

Términos colectivos de influencia	98
Principios de gestión basados en equilibrio	100
Gestión social de la entidad	101
Bases legales	103
Constitución de la república bolivariana de Venezuela	103
Ley orgánica de la contraloría general de la república	105
Ley orgánica de la administración pública	108
Reglamento sobre la organización del control interno en la administración pública nacional	109
Código de conducta de los servidores públicos	111
Definición de términos básicos	114

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO	117
Naturaleza de la Investigación	117
Diseño de Investigación	118
Tipo de Investigación	120
Nivel de Investigación	122
Población	124
Muestra	125
Muestreo no Probabilístico	126
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	128
Técnicas	129
Observación	130
Revisión Documental	131
Entrevista	133
Encuesta	134
Instrumentos	136
Bitácora de observación	137

Fichaje	138
Entrevista	139
Cuestionario	140
Validez del Instrumento	141
Confiabilidad del Instrumento	143
Estrategia Metodológico	148
CAPITULO IV	
ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	202
Conclusiones	202
Recomendaciones	205
LISTA DE REFERENCIAS	209
ANEXOS	223

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Grafica 1. Control preventivo	155
Grafica 2. Control predictivo	160
Grafica 3. Control posterior	163
Grafica 4. Eficiencia técnica	168
Grafica 5. Eficiencia económica	172
Grafica 6. Eficiencia social	176
Grafica 7. Simplificación de trámites	181
Grafica 8. Interdependencia de tareas	185
Grafica 9. Coordinación de funciones	189

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Bases del control	42
Cuadro 2. Condicionantes del control	45
Cuadro 3. Objetivos del control de gestión	46
Cuadro 3. Cuadro técnico metodológico	149
Cuadro 4. Control preventivo	154
Cuadro 5. Control predictivo	159
Cuadro 6. Control posterior	163
Cuadro 7. Eficiencia técnica	167
Cuadro 8. Eficiencia económica	172
Cuadro 9. Eficiencia social	176
Cuadro 10. Simplificación de trámites	180
Cuadro 11. Interdependencia de tareas	185
Cuadro 12. Coordinación de funciones	188

INTRODUCCION

Dadas las innovaciones, las nuevas formas de hacer negocio y el entorno cambiante en el cual las instituciones de gobierno se desarrollan se hace imprescindible contar con herramientas que permitan que la entidad sea integralmente eficiente y pueda permanecer aún en situaciones de cambio. Este trabajo se centra en poder incorporar un sistema de control de gestión con eficiencia gerencial en una institución de gobierno dedicada a estar frente a los ciudadanos, cuyo eje central es dar respuesta a las diferentes gestiones administrativas de la alcaldía del municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, por lo que se ha notado la necesidad de organizarse para después realizar una gestión tanto del centro como de cada uno de los proyectos que ahí se desarrollen lo que les permita ser eficientes y poder lograr posicionarse como líder en el área de sistemas de control de gestión. Para conseguir esto la investigación propone un sistema de control de gestión en la eficiencia gerencial, utilizando como herramienta para lograr el efecto de la aplicación de un sistema de control, igualmente, estará compuesta por:

Capítulo 1: donde se planteará el problema, la interrogante de la investigación, los objetivos y la justificación.

Capítulo 2: donde se establecerán los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales y los términos básicos que se deben manejar para comprender lo expresado en dicho trabajo.

Capítulo 3: donde se hará mención sobre el tipo y naturaleza de la investigación a desarrollar, donde hay una población de 150 personas y una muestra de 15 personas, el instrumento de recolección de datos se aplicará una encuesta para así tener el análisis de resultados y el cuadro técnico metodológico

Capítulo 4: que son los análisis e interpretación de los resultados.

CAPITULO I

EI PROBLEMA

Planteamiento del problema

El control de gestión pública instituye un proceso para encaminar las políticas públicas, por lo tanto, las instituciones gubernamentales deben establecer instrumentos acordes para la evaluación y control de las políticas públicas, en cualquier ente gubernamental. Por ende, la inquietud de proveer a los entes gubernamentales de técnicas más sofisticadas en cuanto a gestión, para así tener un modelo de control de procesos internos más eficaz, a la hora de la toma de decisiones, es una tarea imprescindible.

El control, viene a ser entonces, el proceso administrativo mediante el cual, una entidad puede medir cuan eficaz son las acciones tomadas al momento de tener los resultados esperados, y en esta línea de acción, Guinart (2003:3) señala que “supervisar e informar sobre el desempeño de las actuaciones públicas es una de las formas en las que los gobiernos se presentan responsables ante sus ciudadanos” es por ello que, la tarea de supervisar e informar es de mucho cuidado y sobre todo de mucho estudio, al momento de hacer esta clase de tareas en específico ya que, los ciudadanos son los que aportan su punto de vista en relación a la gestión de un gobierno.

Con la evolución de la sociedad, de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico y técnico, y las innovaciones crecientes dentro de la esfera industrial, urge encontrar nuevos mecanismos de mejora del trabajo a nivel de la alta gerencia, para hacer frente a una gama de situaciones objetivas y complejas, siendo un aspecto clave a considerar, el sistema de control de gestión en las instituciones

gubernamentales, por cuanto, es fundamental para la eficiencia organizativa de las mismas, implementar una mayor profundidad de análisis y conceptualizaciones, en cuanto a las acciones administrativas de los sujetos inmersos en la toma de decisiones, es decir, quienes están al frente de las instituciones públicas.

Es por este motivo, que desde la perspectiva de la gerencia como ciencia, la ausencia de procesos de control de la gestión, termina afectando negativamente el funcionamiento de las organizaciones, debido a la imposibilidad de hacer fiscalizaciones y monitoreos eficientes, del capital humano, logístico y financiero, cuya conjunción con la guía del liderazgo administrativo, y la sinergia del personal operativo y de supervisión de labores, hacen posible que particularmente, los objetivos y metas de corto y mediano plazo, que son los que construyen los éxitos de largo plazo, se cumplan (García y Cendròs, 2008)

Esto se debe, a que los sujetos involucrados en responsabilidades gerenciales deben asumir funciones y desempeñar roles intrínsecamente vinculados, al control y la gestión de las instituciones públicas que representan, y en este sentido, también deben tener en cuenta que cada institución del Estado, como entidad regulada por leyes de alcance nacional o regional, les asisten prerrogativas y deberes que cumplir tanto en el circuito laboral interno, como el circuito laboral que se proyecta hacia la sociedad, y los diferentes controles externos de contraloría y auditoría externa.

En este orden de ideas, Zambrano (2007:30), apunta a una noción ecléctica de organización, como la “disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”. Es decir, entiende a las organizaciones, como una entelequia, capaz de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado, dónde los sistemas de control de gestión, se van perfeccionando a través del tiempo, para dar respuesta a las necesidades de los sistemas empresariales de mediana y alta complejidad, dado que estos siempre están buscando adaptarse a las

demandas de su entorno social y de influencia, así como a la forma en que la sociedad en su conjunto, va modificando la manera en que interviene en la cotidianidad y el quehacer natural de las organizaciones.

En este sentido, el control de gestión, así como el sistema o sistemas en lo que se centre cualquier faceta o proceso de su evaluación, se debe fundamentar básicamente, en el análisis de los indicadores asociados a dicha gestión, tales como proyectos, programas y servicios, y debe ser capaz de cuantificar el nivel de logro de los objetivos, trazados durante la formulación inicial de las metas de gestión, y de esta manera, poder definir con claridad, cuáles podrían ser las razones, por las que los objetivos propuestos, lograron o no, poder cumplirse, de este modo, es posible establecer un contraste entre lo realizado, versus lo programado, y hacer los correctivos pertinentes a nivel del diseño, operación o formulación de metas u objetivos (Bitoraje, 2011)

Es imprescindible tener en cuenta que las instituciones públicas en la actualidad deben cumplir con los reglamentos, planes y normativas que cada estado tenga planificado para los años en gestión. De igual manera, las instituciones públicas deben sostener al menos un nivel de competitividad que les permita sobrevivir en este medio tan exigente y controlado. En este sentido, terminologías como el control, sistemas de control, la gestión, entre otras conceptualizaciones, surgen para definir un marco de trabajo en términos de gerencia pública.

Para efectos de esta investigación, se asumirá la definición de Control de Gestión de Huges Jordan (1995), que lo entiende como:

"el control de gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de

objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados"

Dónde se propone una nueva dimensión del control de gestión, que no sólo se centra en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconoce la existencia de otros factores e indicadores no financieros, que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

En este sentido, el centro de interés de esta investigación, se orienta a evaluar el efecto de la aplicación del sistema de control de gestión en la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, como elemento que facilita la competitividad de los procesos internos, lo que implica valorar la efectividad de los sistemas de control de gestión, en la idea de brindar una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinadas situaciones que se salgan de lo esperado, que pudieran impedirle desarrollar el propósito de su existencia, a mediano y largo plazo.

En este particular, Renau (1987:168) lo considera "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización". Es por ello, que el sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión, a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando además que si los datos contables siguen siendo importantes, ellos están lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

En Venezuela, se deben buscar pasos concretos de optimización real de las políticas públicas para que el bienestar colectivo vaya palpándose y la confianza en la

gerencia pública, sea plenamente recuperada, más, esto implica un mejor funcionamiento de los procesos internos de las instituciones públicas. Además, las nuevas realidades en el país con los cambios en el orden político, económico y social, hacen necesaria una autocrítica y una profunda reflexión por parte de los sujetos gerenciales.

En este orden de ideas, Rivera (2015), al referirse a la necesidad que, en los procesos de gestión de los entes públicos, la ética y la toma de decisiones, en las organizaciones públicas, vayan en la misma dirección, sostiene que:

...la brecha entre lo normativo y lo fáctico es sumamente holgada y, en consecuencia, dificulta que pueda objetivarse un mejor funcionamiento de nuestras instituciones políticas en el plano estatal. Por ello se demanda prioritariamente el robustecimiento de las estructuras burocráticas de la administración pública venezolana y el posicionamiento de una “cultura cívica” que repercuta en la formación de profesionales y técnicos de carrera que puedan aplicar probamente tales conocimientos de suma valía en materia de gobierno, administración y políticas públicas (p.5).

Desde esta perspectiva, en la medida que los actores del proceso de gestión pública, especialmente en las que se encuentran en contacto más cercano con la población, como las alcaldías, los consejos locales de planificación, los consejos comunales, desarrollen un accionar consustanciado con una ética de la eficiencia en la gestión administrativa, será un hecho más factible, que los sistemas de control de gestión, sirvan como un apoyo a la toma de decisiones, y no como un mecanismo de estrechamiento de la vigilancia y control sobre el movimiento de los recursos, que se aprueban para la ejecución de obras, planes, programas, y proyectos de distinto alcance y magnitud.

Uno de los problemas, a la hora de abordar el asunto de los sistemas de control de gestión en las instituciones públicas, se debe a que la definición de estos, no tiene lo que se diría un consenso pleno entre los expertos, debido a que hay quienes, en primer término, enfocan a estos sistemas como proveedores de información económicamente cuantificable (enfoque econométrico), mientras que en segunda línea, están los que los contemplan como mecanismos de supervisión de acciones ejecutadas en contraste con las acciones deseadas o ideales (enfoque performativo), pero en cualquier caso, deben contribuir a la toma de decisiones, la búsqueda de oportunidades de mejora, y la resolución de problemas, como fines básicos de su existencia (Rosales y Vega, 2021).

Los procesos de gestión en las entidades públicas, acceden a analizar con más particularidad las actividades realizadas en dichas entidades públicas. Se implantan condiciones para seguir con la evolución de la calidad, de la satisfacción y de los resultados de todos los ciudadanos; es muy importante resaltar la búsqueda de oportunidades de evolución y mejora donde se puedan reducir los gastos y todo esto gracias a un buen proceso de dirección de control de gestión.

Para Beltrán (2000:49), “Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior. Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una muestra de ello”. Se le incorpora un balance periódico de las Debilidades y Fortalezas, un análisis comparativo e interorganizaciones, el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información ya que el control de gestión para dicho autor no es más que procesos que van evolucionando cada día.

En el caso concreto de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes se hace necesaria una revisión interna de su sistema de control de gestión, por cuanto presenta debilidades o más bien, un uso inadecuado del sistema de control

de gestión que los sujetos gerenciales tienen en existencia, el cual abarca aspectos relacionados con: falta de actualizaciones, falta de instrucción al personal capacitado para actividades en específico y la ausencia del uso de manuales, reglamentos o instructivos sobre control en la organización y procedimientos internos de control de gestión, debidamente aprobados por las autoridades competentes.

La aplicación de un sistema de control de gestión en este ámbito busca regular la ejecución de las actividades a tiempo de cada una de las dependencias para que así la toma de decisiones sea más eficiente y eficaz en el municipio Tinaquillo y, se puedan ver mejoras en la parte administrativa y del control interno de dicha institución pública.

De no ser posible alcanzar a desarrollar correctivos a corto y mediano plazo, en la organización estudiada, va a resultar una tarea bastante laboriosa, el poder minimizar las deficiencias existentes en el sistema actual de control de gestión, a fin de que pueda mejorar los parámetros de medición de la eficiencia, la Administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, lo que es de suma importancia para apuntalar la planeación, dirección y coordinación de sus actividades, por lo tanto cada uno de sus componentes deben ser correctamente aplicados y entrelazados en cada uno de los procedimientos internos, convirtiéndose en un sistema de acción integrado, dinámico y transparente.

En función de estas consideraciones, se plantean las siguientes interrogantes:

Formulación del problema

¿Qué criterios estratégicos de aplicación de un sistema de control de gestión, pueden coadyuvar en la optimización de la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación en el funcionamiento de los procedimientos internos del control de gestión en la administración de la organización objeto de estudio?

¿Qué factores inciden en la eficiencia gerencial de la Administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes?

¿Cuáles son los lineamientos estratégicos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control de gestión en la dirección de administración de la Alcaldía del municipio Tinaquillo del Estado Cojedes?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Establecer los criterios estratégicos de aplicación de un sistema de control de gestión que coadyuven en la optimización de la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, como elementos que facilitan la competitividad de los procesos internos.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el funcionamiento de los procedimientos internos de control de gestión de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Identificar los factores que definen la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Precisar los lineamientos estratégicos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control de gestión en la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Justificación de la investigación

El tema del control de gestión y en general toda medida de seguimiento a políticas internas dentro de una organización adquiere relevancia en la actualidad, vale decir que se persigue la optimización de los recursos para poder cumplir los objetivos planteados en dicha organización. Esto además de ser una exigencia legal, es una moderna, práctica y útil técnica gerencial que permite maximizar la eficiencia, la eficacia y la efectividad administrativa además resulta contraproducente que la dirección de Administración de la alcaldía del municipio Tinaquillo, nada más cuente con una unidad de auditoría interna que hace todos los controles, cuando por ley es necesario contar con otras técnicas y/o programas que bien pudieran reforzar ese sistema para dar respuesta a las múltiples quejas de la comunidad.

Cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control de gestión en la organización debe estar siempre a cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la entidad, siendo función del departamento de auditoría interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo.

Esta investigación representa un beneficio potencial para el personal administrativo y gerencial de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, ya que esta debe perseguir el cumplimiento de los aspectos normativos y legales vigentes en la materia, y lograr de este modo, la implantación de un sistema de control de gestión que permita a los alcaldes y su tren de gobierno municipal en sus distintas ramas, un proceso de toma de decisiones que resulte realmente efectivo.

El objetivo de dicha institución donde se está planteando esta nueva visión en cuanto a la aplicación de un sistema de control de gestión es administrar recursos propios o asignados con eficiencia y eficacia, desarrollando planes y proyectos que garanticen la conservación y el mantenimiento de la calidad de todas las ciudadanas y ciudadanos del municipio Tinaquillo. Se hace necesario que se piense en una mejora continua con el fin de optimizar el control de gestión para que a futuro pudiera institucionalizarse y así dar respuesta oportuna a las demandas previstas en la Constitución y demás leyes de la República y a las mismas exigencias de calidad administrativa que espera la comunidad.

En términos prácticos, esta investigación busca brindar una recomendación de una aplicación de control de gestión que sirva como anclaje de seguimientos de los procedimientos internos a fin de establecer la eficiencia y eficacia administrativa. En este sentido, debe comprenderse que los órganos de control, ejecutan sus tareas, a través del control interno, control externo y control de gestión, de modo que cada uno de ellos se realiza recurriendo a una fase previa, dónde se realiza la acción preventiva que permite observar el acto sujeto al control, antes de que se manifiesten sus efectos; y una fase posterior, que implica el examen minucioso de las cuentas que rinden los funcionarios de la entidad bajo escrutinio, y las entidades obligadas a ser objeto de dichos controles.

Desde el alto gobierno nacional, se debe procurar la construcción articulada con todos los actores de la sociedad, de una respuesta fáctica y ecléctica, a la ineficiencia administrativa, que ha sido el producto público y notorio, de la gran cantidad de trabas burocráticas definidas desde leyes, las cuales están explícitamente escritas para ser cumplidas por la ciudadanía pero los sujetos gerenciales desvirtúan y desvinculan los propósitos de las leyes para ejecutar sus intenciones particulares y con sus acciones entorpecen el funcionamiento natural y correcto de la organización. Ciertamente, en la actualidad, se debe contar con la participación de la ciudadanía en la aprobación de nuevas leyes para ejercer un tipo de control sobre los sujetos gerenciales.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

En relación con el tema de investigación, se han conseguido estudios que si bien pueden estar enmarcados o no, en el asunto que concierne directamente a esta investigación, se relacionan con la misma, ya que el área de sistemas de control de gestión, ha sido enfocada como una herramienta que busca impulsar el mejoramiento de la calidad del trabajo administrativo en las empresas modernas, sean de carácter público o privado, lo cual es el eje de partida de la presente investigación, y que se presentan de manera secuencial, del más reciente al más antiguo.

En primer lugar, Quispe (2020), desarrollo su trabajo especial de grado, en la Universidad Señor Sipan, Pimentel Perú, titulado “Propuesta De Sistema De Control Interno Para Mejorar El Proceso De Facturación En La Eps Marañón S.R.L. Jaén”, para optar por el título profesional de licenciado en administración, donde propone un Sistema de control interno para mejorar el proceso de facturación en la EPS Marañón S.R.L. Jaén - 2018, a fin de apoyar a la gestión administrativa y a los procesos de facturación que impacten positivamente en la empresa, brinde seguridad a los activos, sea eficiente, cumpla con las normas legales del país y garantice confianza a los usuarios y clientes, debe implementar la propuesta del sistema de control interno para el proceso de facturación

La metodología utilizada está enmarcada en un diseño descriptivo, apoyado en una observación y análisis documental, de nivel descriptiva y prospectiva, que se fundamenta en el uso de las técnicas de observación directa, entrevista y encuesta, mientras que a nivel de instrumentos de recolección de datos, recurrió al uso de la

entrevista semi-estructurada y de cuestionarios, que se aplicaron al personal adscrito a la Gerencia de Servicios Generales vinculados, directamente con los procesos desarrollados al interior de la misma, con el propósito de obtener la información necesaria para abordar el análisis del objeto de estudio.

Los resultados obtenidos de la investigación permiten formular una propuesta para diseñar un sistema de control interno para mejorar el proceso de facturación en la EPS Marañón SRL, Jaén , los cuales permitirán diagnosticar y analizar el cumplimiento de los objetivos y metas, establecidos dentro de la empresa y en concordancia, con los establecidos por el organismo, por lo que se deben tener estrategias y herramientas eficaces para conseguir resultados óptimos y veraces al momento de la facturación.

El aporte que realiza este trabajo al antes citado antecedente, radica en que permite abarcar preferiblemente, la percepción existente sobre la facturación, y como esta involucra y comprueba si todo se realiza conforme a las decisiones tomadas, a las órdenes impartidas y, a los procesos administrativos y gerenciales, cuya meta es la de alcanzar los resultados esperados, donde el proceso de facturación sea lo más efectiva posible, en tal sentido, la propuesta de un sistema de control interno en el proceso de facturación es necesaria para la empresa y así mejorar el proceso y flujo de información contable.

En segundo término, Armijos (2022) realizó una investigación en la Universidad Cesar Vallejos, Escuela de postgrado, ubicada en la ciudad de Piura, Perú, titulada “Control interno y Gestión administrativa en una empresa del sector eléctrico Santo Domingo 2022”, para obtener el grado académico de: Maestra en Administración de Negocios MBA, cuyo objetivo general se centró, en determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa en una empresa del sector eléctrico de Santo Domingo en 2022 y su contribución en la toma de decisiones

gerenciales, con su oficina principal en Santo Domingo Piura, esta investigación tuvo como propósito fijar procedimientos, normativas, reglamentos y mecanismos con el fin de direccionar a la entidad a una gestión administrativa eficaz, y, asimismo, diseñar un sistema de control interno que posibilite ejercer una supervisión sobre las actuaciones efectuadas en la entidad.

La metodología de esta investigación, estuvo basada en un diseño no experimental-trasversal, apoyado en una revisión teórica básica, de nivel correlacional, que se fundamenta en el uso de las técnicas de observación directa y encuesta, mientras que a nivel de instrumentos de recolección de datos, recurrió al uso de cuestionarios, que se aplicaron a 17 personas del departamento administrativo vinculados, directamente con los procesos desarrollados al interior de la misma, con el propósito de dar respuesta a los problemas y un análisis de los acontecimientos pasados en una empresa eléctrica.

El investigador concluyó, a partir de su análisis e interpretación de resultados, que los criterios de eficiencia, eficacia y economía del control de gestión en la gerencia administrativa, en lo que respecta a mecanismos de control la organización no posee controles enmendadores para las operaciones, ni se realizan exámenes de la efectividad de las actividades de control. Por lo tanto, se propone una hipótesis general que permita al investigador obtener una respuesta de manera más amplia sobre la relación de las variables de investigación. Por ende, la hipótesis planteada es: Existe una relación significativa entre el control interno y la gestión administrativa en una empresa del Sector Eléctrico, Santo Domingo, 2022.

El aporte que realiza este trabajo al precitado antecedente, consiste en que permite comprender mejor, la conceptualización existente sobre el control, y como este implica, verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y, a los principios administrativos y gerenciales, cuya finalidad

reflejándose un peligro por la ausencia de controles que permitan descubrir riesgos, fraudes o robos, en tal sentido, los controles internos y la gestión administrativa deben ser asumidos por las organizaciones y es preciso ser pertinentes a la hora de analizar el control en dichas organizaciones.

Por otro lado, Pacheco y Ojeda (2022), desarrolló una investigación en la universidad nacional experimental de los llanos Ezequiel Zamora, un estudio titulado “Lineamientos de control interno para la gestión efectiva de las cuentas por cobrar en inversiones pajarito Meléndez. F.p”, para optar por el título de licenciados en Contaduría Pública y tuvo como objetivo general Proponer lineamientos de control interno de las cuentas por cobrar de la Empresa Inversiones Pajarito Meléndez. F.P, ya que el control de interno es un instrumento administrativo del cual las organizaciones dependen para evidenciar el éxito de su gestión.

El trabajo se realizó bajo una metodología basada por su naturaleza es de campo tipo factible descriptiva, apoyada en una revisión documental, mientras que como técnicas, se aplicaron la observación directa, la entrevista se realizó en forma directa y personal a los individuos que conforma la empresa Inversiones Pajarito Meléndez F.P, se aplicaron un cuestionario que esta dirigió a las (06) personas que laboran en la empresa Inversiones Pajarito Meléndez F.P, los cuales están directamente relacionados con la gestión y el control interno de la unidad objeto de estudio.

Luego de obtenida y analizada la información, se llegó a la conclusión de que La gestión efectiva de las cuentas por cobrar en inversiones pajarito Meléndez. F.p, se observó la ausencia del control del vencimiento de las facturas. Desajustes en un programa de cobros. Al no haber un buen funcionamiento en el sistema de cobranza no puede presentarse buenos resultados, lo cual afecta a la organización ya que no existe una liquidez que asegure la estabilidad y solidez de la empresa en estudio, un mayor nivel de

eficiencia operativa, a partir de los cuales, se puede hacer posible establecer, lineamientos de control de interno, para la unidad objeto de estudio.

En este orden de ideas, la relación de la investigación planteada con el estudio realizado, consiste en la ventaja de la aplicación del lineamiento de control de interno por cuanto es un control de orden superior que abarca ampliamente toda la actividad de la organización, lo cual implica la evaluación de la gestión en todos sus niveles y funciones, con el objetivo de señalar los aspectos positivos y negativos que afectan a la organización que logren un efectivo plan de cobranza y a la gestión de la misma, en la búsqueda de niveles de eficacia y niveles de eficiencia aceptables en el corto, mediano y a largo plazo. Así mismo, para el desarrollo de los procesos que se llevan a diario en una organización y sus departamentos con el fin de lograr el mejoramiento continuo y la agilización de las tareas de forma que se realicen en menor tiempo posible y sea un servicio de calidad.

En otro orden de ideas Cárdenas y Gamarra (2019), desarrollaron en la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador cantón La mana, una investigación titulada “control interno de la gestión administrativa y su impacto en la importadora Adrián CIA, LTDA”. Para optar por el título de ingeniería en contabilidad y auditoría, contador público, cuyo objetivo general se centró, en evaluar el control interno de la gestión administrativa y su impacto en la importadora Adrián CIA, LTDA, y su contribución es el aporte de llevar un control interno eficiente y eficaz en el incremento de actividades en la importadora Adrián CIA, LTDA.

La metodología de esta investigación, estuvo basada en un diseño no experimental, apoyado en una revisión documental, con método inductivo y deductivo, enmarcado dentro de una investigación explicativa, exploratoria, y descriptiva, que se fundamenta en el uso de las técnicas de observación directa y encuesta, mientras que a nivel de instrumentos de recolección de datos, recurrió al

uso de cuestionarios, que se aplicaron a 22 personas de la administración y personal obrero de la importadora Adrián CIA, LTDA vinculados, directamente con los procesos desarrollados al interior de la misma, con el propósito de obtener información necesaria para abordar el análisis del objetivo de estudio.

Seguidamente de adquirida y examinada la información, en definitiva se llegó a la conclusión de que la importadora Adrián CIA, LTDA, presenta marcadas deficiencias de control interno en la gestión administrativa, necesitando precisar el uso y seguimiento de sus objetivos, metas, políticas y su estructura organizacional entre otros elementos, para lograr tener resultados a mediano plazo, un nivel de eficiencia operativa, a partir de los cuales, se logra eventualmente instaurar, medidas de control de gestión, para la entidad objeto de estudio.

Por otra parte, Ramos (2020), realizó una investigación en la universidad nacional experimental de los llanos occidentales Ezequiel Zamora. Una investigación titulada “indicadores de gestión para el control y evaluación de la gestión pública en el instituto de infraestructura del Estado apure”. Para optar al grado de Maestría en Gerencia pública, cuyo objetivo general es Proponer indicadores de gestión para el control y evaluación de la gestión pública en el instituto de infraestructura del Estado Apure (INFREA), y su contribución es el dar una propuesta para el control de gestión, que se ejerce a partir de sucesos y datos generados por la organización permitiendo tomar decisiones con eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de gestión.

La metodología de esta investigación, estuvo basada en una investigación de campo, se basará en un diseño no experimental, dentro de los no experimentales, el tipo transeccional descriptivo apoyado en una revisión documental, Se ubica en esta modalidad por tratarse de una propuesta de una metodología para la evaluación y control de la gestión pública en el instituto de infraestructura del Estado Apure

(INFREA) que tuvo alcances y limitaciones, una investigación cuantitativa, de campo, dentro de este proceso el control de gestión, juega un papel relevante, utilizando indicadores que miden a través de referencias numéricas el desempeño de la unidad administrativa evaluada, y que permita predecir posibles modificaciones y así prevenir las acciones sancionatorias por parte de los Órganos de Control Fiscal.

Adquirida y estudiada la información, se llegó a la conclusión de que la gestión en el instituto de infraestructura del Estado Apure, presenta algunas deficiencias no se llevan libros contables, ni se elaboran estados financieros y la información no se registra oportunamente. Se plantea para esto, un conjunto de indicadores de gestión para el control y evaluación de la gestión pública en el instituto de infraestructura del Estado Apure (INFREA). Las herramientas de control deberán aplicar los indicadores de control que llevan un esquema de incentivos.

Bases Teóricas.

Esta investigación se sustenta en los aspectos relacionados con la Teoría General de Sistemas así como también los referidos al Control de Gestión, el funcionamiento de los procesos internos, factores de la eficiencia gerencial y por último, pero no menos importante criterios fundamentales para la aplicación de un sistema de control, como herramienta para mejorar el desempeño de la gestión tanto pública como privada de acuerdo a parámetros y estándares establecidos con el propósito de determinar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad, donde el control ejerce una función específica.

Hacia una noción ecléctica de sistema

Todo sistema, debe ser comprendido, desde la idea de un todo organizado y complejo; constituido por un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario, que se engrana en pro del funcionamiento de un ente, que puede ser natural o artificial, simple o abstracto, por lo que el conjunto de objetos que lo conforman, se hallan intrínsecamente unidos, por alguna forma de interacción o interdependencia, mientras que los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente, admiten cierta arbitrariedad, que es lo que le aporta a cada sistema, su singularidad.

Contrario a lo que muchos podrían pensar, los fundamentos de la comprensión de sistemas, no viene del mundo de ciencia aplicada, sino de la filosofía, ya que, de acuerdo a Treviño (2019:24) “los lineamientos fundamentales que comprende la teoría general de sistemas, están basados en algunos conceptos vertidos por el filósofo alemán Friedrich Hegel (1770-1831)”, quien sería el primero en juntar en un solo corpus teórico, viejos aforismos de la filosofía griega, y señalar que las ideas, de que el todo es mayor que la suma de sus partes, y que el todo determina la naturaleza de cada una de esas partes, y que a su vez, dichas partes no pueden ser comprendidas, si se las considera aisladas del todo, y se encuentran dinámicamente interrelacionadas, y actúan de forma interdependiente.

Un hecho curioso, es que, a partir de estas nociones, John Von Neumann (1903-1957), a partir de una teoría general autómatas, concebirá la arquitectura de tres bloques, que dió paso a la computadora moderna: la unidad central de procesos, la Memoria y la Entrada/Salida, mientras que Alan Turing (1912-1954), va a demostrar como un sistema automático, basado en reglas extremadamente simples, puede resultar capaz de efectuar operaciones matemáticas, expresadas en un lenguaje formal determinado.

Pero será Marvin Minsky (1927-2016) va a impulsar la ciencia de hacer que las maquinas hagan cosas, que requerirían el empleo de la inteligencia natural, si las hiciera un ser humano, pero sin los aportes previos de la maquina analítica de Charles Babbage (1791-1871) y las bases de los algoritmos informáticos, impulsada por Ada Lovelace (1815-1852), sería imposible hablar de los fundamentos de lo que hoy se reconoce como la Inteligencia Artificial (IA), que es hoy por hoy, la cúspide de la noción de sistema (Lanchares, 2006).

De todo esto, se desprende, que las organizaciones modernas, para implementar un sistema de cualquier naturaleza, debe reproducir los principios antes expuestos, adaptados al hecho, de que las empresas es si misma, son un sistema de sistemas, donde cada departamento o de pendencia de la misma, opera como un sistema relativamente autónomo en sí mismo, pero esencialmente interdependiente de los demás, ya que cada departamento está llamado a sumar, al funcionamiento de esa gran totalidad, llamada empresa, institución u organización, de naturaleza pública o privada.

En este sentido, Verónica González B (2011), al referirse a lo que implica, la concepción de sistema, señala que:

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes (p.30).

Desde el punto de vista de este autor, se puede hablar de una filosofía de sistemas, ya que toda teoría científica de gran alcance tiene aspectos metafísicos, dado que la noción de sistemas, engloba una gran cantidad de teorías que carece de un

sentido limitado, sino que más bien, abarca un sinnúmero de conjuntos, elementos y características en específico que interactúan entre sí, para formar un sistema donde puedan entrelazarse, enlazarse y formar un conjunto que sea un todo.

Es así, como la noción de sistema, asume criterios de naturaleza axiológica (ética o valorativa), epistémica (modos de conocer, que generan nuevos saberes), y ontológica (modos de manifestación de cada entidad, natural o abstracta, en el mundo real), que son los que permiten configurar como va a ser la naturaleza de los procesos que estará habilitado o autorizado a ejecutar, es decir, lo que será permitido o prohibido.

También abarca, como se va a mantener la memoria de lo aprendido a través de la interacción con el medio y con otros sistemas (capital intelectual, capital social, cultura organizacional, entre otros), y como va a establecer que forma y que no forma parte del sistema, y a que se le permite ingresar, y a que se le permite egresar de dicho sistema (reclutamiento, selección, contratación con base en diseño del puesto y desempeño esperado, capacitación y remuneración, a nivel de gestión del talento humano, mientras que a nivel de gestión administrativa, implica los procesos de producción, mercadeo, finanzas y contabilidad, entre otros).

Los sistemas en palabras comunes, son un encuentro de elementos que tienen o comparten una serie de similitudes, que les permiten relacionarse recíprocamente, y les pueden permitir alcanzar un objetivo propuesto, a partir de la totalidad o identidad, que lo distingue. Los sistemas son un enlace entre el propósito, objetivo y los mecanismos utilizados para llegar al fin planteado, se necesita tener metas claras para poder llegar a alcanzar dichos propósitos u objetivo en específico (Bertalanffy, 1976).

Los sistemas son elementos que interactúan entre sí y que se interconectan como un todo, es verdad que cada parte de un sistema puede funcionar de manera independiente, los sistemas cuando trabajan en conjuntos se fusionan y hacen una estructura global del sistema. Del mismo modo, los sistemas pueden ser parte de otro sistema y eso no los excluye de ser un sistema eficiente y autónomo a la hora de responder como sistema independiente.

Un sistema es un enlace de fragmentos o piezas, que están conectados en una forma establecida. Los fragmentos se afectan por formar parte de un sistema y que se cambiarían si los dejan. La unificación de esos fragmentos hace un cambio (muestra conductas mecánicas como opuesto a estar inerte). Por lo tanto, un sistema puede ser realmente como un enlace fuerte de fragmentos encontrados en la naturaleza, esto significa que puede ser algo inventado o creado por el hombre, una manera de ver como resulta la decisión deliberada de crear un conjunto de elementos que estén relacionados pertenecen a una cosa que se llama sistema.

Características de los sistemas

Una organización debe ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serie como en paralelo, estos deben contar con interrelación y con la interdependencia de los objetivos, productos, acontecimientos importantes entre muchas otras similitudes.

Para Chiavenato (2000:771), se entiende por sistema al “conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados”. Los sistemas son una teoría relacionada entre sí y que contribuyen a alcanzar un

determinado fin, puesto que los sistemas para poder enlazarse requieren de un estudio integrado de sus partes por lo que sus elementos se interrelacionan para un mismo resultado.

De acuerdo a este autor los sistemas son elementos que están relacionados entre sí, en el mundo toda perspectiva sistemática forma parte de algún tipo de sistema, visto desde otro punto de vista un sistema no es más que un segmento de la realidad de cualquier artículo, cosa u objeto de estudio de manera que los componentes hayan sido interconectados de alguna manera, los sistemas pueden ser cualquier cosa y reciben información para poder proveer y llegar a ser todo.

Según silva (2009), hace énfasis que las características de sistemas son:

Cuando se habla de Globalidad se debe entender que las partes de un sistema deben ser comprendidas como una unidad debiendo ser tratadas como un todo. Entonces cualquier propiedad del funcionamiento de un sistema nace del conjunto del sistema y no de las partes. La Jerarquía se manifiesta por el hecho de que un sistema puede ser subdividido en sistemas menores conocidos como subsistemas y también se puede considerar que el sistema pertenezca a un sistema mayor definido como macrosistema. La transformación es una característica fundamental para un sistema ya que será la que dará sentido al funcionamiento de un sistema (p.157)

Las características de sistemas se centran en la interrelación de objetos, sucesos y otros aspectos similares como la transformación que es una pieza fundamental a la hora de hablar de sistemas, ya que estos pueden dividirse en subsistemas y macro sistemas esto da sentido a lo que dice el autor antes mencionado de que la característica fundamental es la transformación ya que este le dará el sentido al funcionamiento de cualquier objeto o sistema.

Para (Eguiluz, 2007; Johansen, 2004).

Las principales características de un sistema son: la corriente de entrada, su proceso de conversión, su corriente de salida y como elementos de control, la comunicación de retroalimentación. Las corrientes de entrada se refieren a la energía suministrada al sistema, específicamente se dice que es “importada” del entorno mientras que la corriente de salida equivale a la “exportación” que el sistema hace al medio; generalmente no existe una sino varias corrientes de este tipo. Podemos dividir estas corrientes de salida como positivas y negativas para el medio y el entorno, entendiéndose aquí por el medio como todos aquellos otros sistemas que utilizan de una forma u otra la energía que exporta ese sistema. Se dice que es positiva cuando es “útil” a la comunidad y negativa en el caso contrario.

Ahora bien, para estos autores las características de los sistemas se centran en que son corrientes tanto de entrada como de salida, donde las corrientes de entrada son las características que se le proporcionan al sistema para hacer entrar los mecanismos a dicho sistema, mientras que las corrientes de salida pueden llegar a ser útiles o negativas para un sistema. Estas corrientes van entrelazadas para que el sistema esté lleno de retroalimentación y todo en este marche como debe marchar y tener resultados óptimos.

Gestión

En este particular, Benavides (2011:13), define la gestión como aquello que "Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución", por lo que, es un mecanismo que se desarrolla por medio de funciones básicas como lo son planear, organizar y controlar las acciones realizadas para el logro de una meta establecida.

Por lo tanto, la gestión es una manera de tomar previsiones en cuanto a los objetivos y metas que la organización desee trazarse, por lo que se deben tener mecanismos y estrategias establecidas para que se pueda resolver todo evento, percance o problema que se pueda encontrar en el camino de llegar al objetivo esperado. Una buena gestión se mide cuando las actividades son logradas a cabalidad y puede decirse que se ha logrado la meta esperada por la organización.

Todo sistema de gestión, debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto, sólo, es posible mediante el control de gestión, que implica la ejecución direccionada y supervisada en tiempo real, de una serie de acciones, que contribuyen a tomar decisiones de distinto tenor, orientadas a alcanzar los objetivos trazados, además de medir los resultados obtenidos en las organizaciones en términos administrativos, financieros y operativos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema de gestión en general.

Para Jones y George, (2014:5) en su libro plantea que "la gestión implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad". Dicho de otra manera, la gestión es un conjunto de procesos donde se trazan metas claras de lo que se desea realizar, donde también se poder visualizar los resultados que se obtengan al momento de llegar al objetivo planteado.

Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, esto no es garantía para que el ejecutivo pueda verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El concepto de control es muy general

y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Para Robbins y Coulter (2014: 266), el control “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”, es decir, el control es un proceso eficaz que garantiza que las actividades se incrementen de tal modo que conlleven al logro de todas las metas organizacionales propuestas, y que se pueda respaldar la existencia de un proceso planificado, organizado y sobre todo que esté bien planteado y así poder tener un buen control.

Asimismo, el control es el trayecto que se debe seguir para garantizar que el objetivo propuesto se cumpla en su totalidad, es decir, con el control podemos evaluar de forma individual o grupal las actividades que desempeña cada empleado en una organización, por lo que cada organización tiene modelos de control distintos para cada departamento que desea evaluar. Pero el control en general simplemente es la manera de vigilar las actividades para evitar desviaciones y equivocaciones en un futuro de la organización.

Según Alegre, Bernè y Galve (2008) sostiene que

...el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos. El control, pues, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos (p.42).

De acuerdo a lo que plantea aquí, sobre la conceptualización de control, el autor hace énfasis en que son actividades para supervisar y corregir desviaciones que pueda tener un objetivo planteado. El control busca ejercer medidas de regulación y vigilancia para poder tener resultados beneficiosos y efectivos, y no tener desviaciones ni problemas al momento de obtener el resultado esperado ya que las acciones correctas en el momento correcto son los que definen el control de una organización.

El control en términos generales es el procedimiento que se debe seguir para llegar a tener todo bajo control, donde se deben llevar mecanismos de seguimiento para que todo en la organización marche bien y pueda tenerse un control sobre cada actividad o función que se realice en la organización. El control no es más que asegurarse de vigilar cada paso para llegar a la meta u objetivo planteado sea a nivel personal o organización de la entidad donde se labora.

Bases del control

Es imprescindible comenzar definiendo qué es una base. Se puede traer como ejemplo la clase de geometría cuando se explicaba que un triángulo está conformado por dos elementos principales: base y altura. Para aquel entonces, bastaba con fijarse en la parte inferior de la figura y darse cuenta que sin aquella base ¿sería acaso posible la estabilidad del triángulo? Así, de esta manera funciona con el control organizacional y sus basamentos.

Según Cabrera (2020) Se puede decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

Bases del control

Cuadro N°1

Bases del control	Definición
Planear:	Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.
Hacer:	El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.
Evaluar	Es la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de qué medidas deben ser necesarias tomar.
Mejorar	Es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

Cabrera Elibeth. (2020)

La base fundamental para el control es la organización que es cuando planifico y estudio el objetivo a realizar, como segunda base para el control tomaría el ejecutar que es como hacer los mecanismos para llegar a la meta planificada, de terceto es el análisis o la forma de evaluar tanto el mecanismo como la organización para llegar al objetivo planificado y por último pero no menos importante es el de arreglar o mejorar las medidas que coloque en práctica para llegar a la meta establecida.

Para Correa (2021)

La crisis financiera, se origina como consecuencia del gasto excesivo y endeudamiento por parte de la población norteamericana, que se endeudada por encima de su nivel de apalancamiento, donde había poca regulación en la evaluación crediticia para la obtención de los préstamos hipotecarios, otorgados por las entidades financieras con intereses demasiado bajos.

Toda organización sea pública o privada sufre de crisis, fraudes y muchas debilidades cuando no se tienen controles internos efectivos y puestos en marcha al momento de cualquier actividad financiera, estos controles son muy importantes al momento de cualquier actividad laboral realizable ya que sin ellos cualquier organización se las vería muy mal al momento de ver resultados que no son los esperados por la alta gerencia de las organizaciones.

Control de Gestión

Al respecto, Concha y Marín (2005:8) dice que el control de gestión es “Este proceso es utilizado por los directivos subjetivamente, para influir en las actuaciones del resto de los individuos de la organización para poner en práctica la estrategia con el fin de conseguir los objetivos establecidos, de forma eficaz y eficiente, o incluso superarlos” En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por lo que el control de gestión es el proceso que aplica la entidad para hacer seguimiento de las tareas asignadas a cada área de una organización.

Condicionantes del control de gestión

Según Pérez (2003) Se puede decir que los condicionantes de control se clasifican en 4 partes que se definen así:

Condicionantes del control

Cuadro N°2

Condicionantes del control interno	Definición
Entorno de la organización	Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.
Objetivos de la organización	Estos condicionan el sistema de control de gestión, según sean objetivos de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, entre otros, ya que cada uno tendrá un impacto de mayor o menor calibre, en las distintas áreas o sectores de la organización.
Estructura de la organización	Según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende, objetivos y sistemas de control también distintos. El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, hay más cantidad de información, y complejidad creciente en la toma de decisiones.
Cultura de la organización	En el ámbito de las relaciones humanas dentro de la organización, la cultura organizativa, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

Campaña Marisol (2003)

Los condicionantes del control de gestión hacen referencia a cómo debemos interpretar al control interno de cada organización, ya que en base a estos elementos básicos que intervienen como lo son el entorno, los objetivos de la empresa, la estructura de la organización, el tamaño de la empresa y la cultura de la empresa, hacen que los parámetros de alcance para las metas planificadas sean más llevaderas y llevadas a cabo de manera efectiva por cada departamento de las diferentes organizaciones.

Objetivos del control de gestión

Para Romano (2018), El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo, podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

Objetivos del control de gestión

Cuadro N°3

Objetivos del control de gestión	Definición
Informar	Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
Coordinar	Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos
Evaluar	La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
Motivar	El impulso y la ayuda a todo responsable son de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Romano Omar. (2018)

El control de gestión de cada organización tiene objetivos específicos para informar y tener una buena comunicación a la hora de tomar decisiones, para garantizar y coordinar que todos los objetivos trazados por la alta gerencia se efectúen como debe ser, velar y hacer evaluar los objetivos para poder llegar a la meta establecida y sobre todo poder garantizar y motivar al capital humano de la organización a aplicar medidas para prevenir cualquier riesgo que se pueda tener en un futuro.

Según el Ministerio del Poder Popular para la educación universitaria de ciencia y tecnología de Venezuela (2014) el Control de Gestión “se concibe como una variable primordial en el monitoreo de las actividades que se orientan a la planificación estratégica del presupuesto de los recursos económicos, financieros, garantizando así su aplicación de las normativas de carácter legal establecidas en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela”. El control de gestión según lo antes mencionado no es más que la acción de controlar, monitorear y hacer seguimiento de tareas que se realizaran en un tiempo determinado, dicho control nos hace énfasis en que debemos planificar, organizar, ejecutar y controlar todo programa antes de ejercerlo.

Los objetivos y sus fórmulas de cumplimiento a corto, mediano y largo plazo, son la categoría rectora del control de gestión, dado que el proceso de toma de decisiones, dentro de las organizaciones modernas, está orientado a trazar, ejecutar y alcanzar los objetivos marcados y luego, estos define el patrón o punto de referencia, para evaluar la gestión de forma general, y esa evaluación a su vez, fija el grado en que los resultados obtenidos, se acercan a los objetivos previamente establecidos, para la gestión .

Control preventivo

Según Verástegui (2020:1) “El control preventivo a lo largo del tiempo y en la actualidad es y ha sido la razón de diversas opiniones, estudios y planteamientos del estado, así como de diversos entes o grupos sociales, desarrollándose distintos asuntos o temas de intereses”, así mismo, es el control preventivo es quien esta encargado de evaluar los recursos necesarios para prevenir posibles problemas que se puedan presentar a lo largo de los planteamientos dados a la alta gerencia para la toma de decisiones, este control es el encargado de rechazar o corregir posibles errores que no logren satisfacer las especificaciones requeridas para la meta trazada.

Por lo tanto, el control preventivo es el control de vigilancia que se estructurado para evitar cualquier falla o error a la hora de que suceder cualquier evento inesperado. Este control es la barrera de seguridad, es la primera instancia de defensa para eludir el acceso no permitido o los cambios bruscos no deseados en la meta propuesta, ya que este control es quien ayuda a la organización a evitar planteamientos erróneos por ende deben ser estudiados desde varios puntos de vista diferentes de la organización para evitar errores en los diferentes asuntos.

Para Schmidt, Tennina y Obiol (2018:11), señala que el control preventivo se caracteriza por “Previene los problemas de manera anticipada. Se caracteriza por tomar la acción administrativa antes de que surja el inconveniente. De esa manera, se pueden prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño”. Teniendo en cuenta lo antes señalado por los autores se puede decir que el control preventivo es el que anticipa o busca la manera de anticiparse a los problemas que pueda tener la organización.

El control preventivo dentro del sistema de control de gestión es aquel que busca la mejor manera de minimizar los errores o posibles amenazas, busca impedir

cambios que afecten intencionalmente al sistema, así es como este control preventivo es el que busca implementar o incorporar medidas de seguridad y vigilancia en el sistema y se ve reflejado a través de tres importantes pasos, los cuales son: la supervisión de tareas, seguimiento de productos y resultados, y los procesos de auditoría interna.

Supervisión de tareas

Se puede decir, que, desde una perspectiva general, Sánchez y Escobar (2009:2) indica que “En términos generales el concepto de supervisión está relacionado con los verbos asesorar, enseñar, reflexionar, intervenir, controlar, calificar, revisar, guiar y vigilar. En este artículo nos interesa explorar las tres primeras acciones.”. Supervisar, en este sentido, no es otra cosa que el control que se ejerce en cualquier proceso de producción, fabricación o actividad de cara a conseguir niveles óptimos de calidad y rentabilidad. En este pequeño párrafo se hace énfasis en que esta acción no es más que inspeccionar el desempeño y función de los empleados que el supervisor tiene a su cargo.

Para poder tener una buena gestión pública es prioridad tener conocimiento de cómo mantener un proceso administrativo que permita planificar, organizar, dirigir y controlar firmemente la orientación a nivel de supervisión de tareas de dirección y liderazgo. Es importante resaltar que el proceso de gestión pública moderna es un modelo de gestión que se centra en la atención del resultado de cada uno de los procesos que realiza cada entidad a la hora de supervisar las tareas y actividades individuales.

Según Figueiras (2019), habla sobre los componentes de la supervisión: a.

supervisar tiene diversos componentes críticos tales como asumir la responsabilidad asignada por la organización; ejercer la autoridad del cargo de manera crítica y justa; modelar la conducta de su equipo de trabajo con sus acciones; crear un ambiente de trabajo propicio para el logro de objetivos de la unidad y por ende de la organización (p.26)

De acuerdo a la antes mencionada cita, el autor hace énfasis que supervisar debe tener factores muy específicos con la organización, como lo son la responsabilidad, la confianza, la autoridad y sobre todo ser capaz de mantener una conducta intachable, ser justo, sencillo, tener buena comunicación con los empleados a su alrededor y sobre todo tener la capacidad de tomar buenas decisiones al momento de emprender una acción contraria cuando sea necesario.

Por lo tanto la supervisión es una actividad que debe ejercer una persona para dirigir a un grupo de personas en el trabajo, esto con el fin de que la organización tenga resultados positivos a la hora de alcanzar las metas, la supervisión en una organización es de mucha importancia ya que esta es la que ejerce la inspección y vigilancia de que todo en la organización marche como tiene que marchar, por eso es que este puesto de trabajo lo debe ocupar una persona que sea honesta, responsable y tenga autoridad para tomar decisiones con la alta gerencia de la organización.

Procesos de auditoría interna

Desde el punto de vista de Blanco (2019):

La auditoría interna es una función de evaluación independiente establecida en una organización para la revisión de sus actividades como un servicio a la dirección. Es un control que funciona midiendo y evaluando la confiabilidad y

eficiencia del sistema integral de control interno de la entidad con miras a lograr su mejor rendimiento (p.3)

Los procesos de auditoría interna, tienen que ver con la función evaluadora a nivel interno de cada entidad para que así su funcionamiento sea eficaz y eficiente, esta es la manera más efectiva de que una organización se cerciore de cómo va el desempeño de cada una de sus direcciones o departamentos, y así poder solventar cualquier irregularidad que se pueda presentar al momento de la toma de decisiones por los sujetos gerenciales de alto mando.

Los procesos de auditoría interna, implican evaluar o hacer un examen previo en las organizaciones para estudiar el funcionamiento de las diferentes áreas de cualquier entidad, esto permite mantener un buen funcionamiento de cada uno de los controles previos establecidos, ya que con un proceso de auditoría interna se deben encontrar los problemas y solucionarlos a tiempo, ya que este procedimiento es muy importante a la hora de cualquier auditoría externa.

Según Araujo, Marval, Salinas y Sequeira (2018)

El proceso de auditoría interna está dado por una serie de etapas que tiene que cumplir el auditor tales como planear la auditoría, diseñar y emplear las pruebas de auditoría, buscando siempre verificar la correcta ejecución de las operaciones realizadas y determinar si los objetivos de la organización han sido alcanzados (p.35)

La auditoría interna es un análisis de cómo opera una organización estudiada que se encuentra en un mercado donde se enfrenta a ambientes similares y a lo largo del tiempo, cambiantes donde se aplican ciertos mecanismos para el desarrollo y el incremento de resultados adecuados donde posicionen a la organización para ser

competitiva y ser rival de las grandes organizaciones del mismo mercado en donde se encuentra dicha organización.

Los procesos de auditoría interna son aquellos que se hacen teniendo conocimiento de la organización donde se van a aplicar dichos procesos, por ello debemos estudiar a la organización, planificar, controlar y verificar que el plan anual tiene la organización y como se están llevando a cabo en el tiempo establecido, la ejecución de los procesos de auditoría interna debe ir de la mano de etapas planteadas por la alta gerencia de cómo quiere llegar a la meta establecida.

Seguimiento de productos y resultados

Un producto, servicio, idea o fin que es recibido para satisfacer alguna necesidad y esto presenta para la empresa una oferta firme, da como resultado el esfuerzo de crear y ofrecer al cliente unas características en específico para que dichos clientes se vayan enamorados del resultado. El producto en su definición es el potencial de la necesidad que se generara antes, durante y después de cualquier venta y que se pueden intercambiar en la negociación de resultado y producto.

En este sentido, Stanton, Etzel y Walker (2007:221) definen el producto como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea", y en esencia, un producto es una cosa o un compuesto ya sea que podamos tocar o no, que se pueda fabricar o puede colocarse en funcionamiento para satisfacer necesidades de unos individuos en mercados específicos para cada consumidor.

El seguimiento de productos y resultados es aquel monitoreo que nos permite indagar sobre un producto o artículo en específico, esto nos permite estudiar toda la información referente a el producto, el seguimiento del resultado es el que nos da acceso a información como la historia, la evolución y sobre todo en qué estado está el producto que deseamos tener, además este seguimiento nos permite monitorear y controlar la medición de los resultados y será mas efectiva para tener los objetivos claros.

Según el Diccionario de Marketing (2005), el producto:

...es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con unas determinadas características. El producto se define también como el potencial de satisfactores generados antes, durante y después de la venta, y que son susceptibles de intercambio. Aquí se incluyen todos los componentes del producto, sean o no tangibles, como el envasado, el etiquetado y las políticas de servicio (p.277)

El producto es un resultado de varias acciones realizadas para llegar a un fin planificado como puede ser un bien realizado, una idea estructurada o en simples palabras una persona. Un producto puede ser un bien, servicio o simplemente una idea para adquirir una buena oferta y poder ser capaz de satisfacer una necesidad que tiene cualquier entidad. En pocas palabras un producto es la suma de esfuerzo, desvelo y mucho trabajo de personas para poder llegar a satisfacer las necesidades de clientes en mercados alcanzativos a intercambios.

El seguimiento de los productos es una definición que accede a descubrir donde se encuentra el producto que se desea adquirir, donde también permite la ubicación, fecha y responsable de la fabricación del producto o artículo que deseamos adquirir, mientras que el seguimiento del resultado es el que deja ver la información

de control, gestión y mejora del resultado que deseamos, además es este seguimiento quien permite la medición del resultado del producto que deseamos adquirir.

Control predictivo

Según Sendoya (2012) El control predictivo tiene principios básicos que son:

Un conjunto de métodos de control que se ha desarrollado alrededor de ciertos principios básicos comunes, El uso explícito de un modelo del proceso para pronosticar la salida del sistema en instantes futuros de tiempo, el cálculo de una acción de control óptima basado en la minimización de una o más funciones de costo, con la posibilidad de incluir restricciones sobre las variables del proceso. Por lo tanto, los diferentes algoritmos miembros de la extensa familia MPC, difieren entre sí principalmente en el tipo de modelo utilizado para representar el proceso y sus perturbaciones, la función de costo que ha de ser minimizada, con o sin restricciones (p.2)

Por lo tanto, el control predictivo es un método que se va desarrollando a partir de ciertos principios básicos, donde el más importante de estos principios es minimizar una o varias funciones del costo, se necesita tener un control predictivo eficiente para resolver problemas, perturbaciones oportunamente para que el proceso de control sea más efectivo y a tiempo. Además, el control predictivo se debe caracterizar por resolver de manera efectiva problemas que se presenten de manera sorpresiva en la organización.

Para Manzano, Limon, Alamo y Callies (2017:115) nos señalan que “el control predictivo ha logrado un notable éxito en la práctica gracias a su carácter óptimo y a su capacidad de manejar las restricciones. Este éxito se ha dado principalmente en las aplicaciones en las que se dispone de modelos de predicción fiables, típicamente de primeros principios”. Bajo este esquema, el control predictivo

es un mecanismo de optimización que va avanzando a medida que va pasando el tiempo, ya que el éxito de este control se debe a su capacidad de manejar dificultades.

El control predictivo es un método o estrategia avanzado que con el tiempo se va actualizando, ya que es un sistema de control de procesos que se va optimizando y se caracteriza por la automatización de procedimientos y procesos para tener un comportamiento resolutivo utilizado en las entidades públicas en tres grandes fases, los cuales son: el análisis e interpretación de los estados financieros, la automatización de procesos administrativos críticos, y la implementación de software de control.

Análisis e interpretación de estados financieros

El análisis e interpretación de los estados financieros es de mucha importancia para realizar cada una de las tareas asignadas que se realizan dentro de cada entidad u organización, por medio de estas, el personal de alto nivel se basa para hacer su toma de decisiones, y así puede hacer implementaciones de nuevas políticas, procedimientos y reglas para llegar a un período determinado donde se puedan enfocar y dar soluciones a problemas que amenacen a la entidad como pueden ser las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar, entre muchos otros.

De acuerdo con Ribbeck (2014)

Por interpretación debemos entender que es la apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los estados financieros, basado en el análisis y la comparación. Consiste en una serie de juicios personales relativos al contenido de los estados financieros, basados en el análisis y en la comparación, es la emisión de un juicio criterio u opinión de la información contable de una empresa, por medio de

técnicas o métodos de análisis que hacen más fácil su comprensión y presentación (p.11)

Y esto es el enlace de evaluar la posición tanto administrativa, como financiera, ya sea en el presente o en el pasado de cualquier entidad. En consonancia con las opiniones que se generaron en años anteriores, puede verificarse con los estados financieros, si la posición de la empresa fue mejorando con el tiempo o si, por el contrario, los estados financieros nos brindan un análisis claro del estatus financiero de la entidad. Revisar este análisis con la cita.

La interpretación de los estados financieros permiten apreciar tanto las cifras como las cuentas de la organización estudiada, esta interpretación le permite a la organización tomar decisiones asertivas en cuanto a problemas o debilidades que tenga la organización a nivel financiero, dado que esta interpretación está basada en un análisis, opinión o juicio de expertos de información financiera y contable, la organización debe tener todos los documentos y estados financieros para que se le haga el análisis y estudio a dichos estados financieros.

Para Vásquez (2021:30), la interpretación de datos financieros es sumamente importante para cada uno de las actividades que se realizan dentro de la empresa, debido a que

El análisis financiero es importante porque permite evaluar la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, este cuenta con carácter relativo y sobre todo se realiza de forma individual ya que ninguna empresa es igual a otra y por lo general esta información muestra los puntos fuertes y débiles.

Por medio del análisis de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta del desempeño que la compañía muestra en el mercado; se toma como una de

las primordiales herramientas de la empresa. Este análisis de los estados financieros, brinda mucha información sobre todo lo que pasa o ha pasado en la entidad desde sus inicios hasta donde se encuentre, se puede saber desde sus activos hasta su capital, en pocas palabras podemos saber cómo se encuentra dicha empresa a nivel interno o externo.

El análisis e interpretación de los estados financieros en una actividad que le concierne a la parte administrativa y financiera de una organización, ya que estas partes son las encargadas de llevar la documentación y emitir los suficientes datos que el experto que haga el análisis y la interpretación solicite, para que estas actividades sean eficientes y oportunas para poder tener diferentes opiniones y lograr una buena toma de decisiones por parte de la alta gerencia de la entidad estudiada.

Automatización de procesos administrativos críticos

Para Jacobi (2018:33) la automatización de procesos administrativos es “el modelo de gestión por procesos y la automatización proporciona una visión sistémica, de cómo funciona la organización y le permite identificar la dinámica de la gestión municipal”. Como menciona el autor antes citado la automatización de procesos administrativos va de la mano con el uso de las herramientas de la organización de cómo trabaja y como se permite relacionar la metodología de información de gestión de la organización que se desea automatizar.

Por otro lado, la automatización de los procesos es indispensable para una organización que quiere contar con agilidad y eficiencia de parte de sus empleados, es importante resaltar que toda organización debe hacer sus labores constantes y rentables, los procesos no deben ser repetitivos ni pesados, por esta razón nace la automatización de procesos, para ayudar a los departamentos diferentes de las organizaciones a ser más rápidos y atentos a la hora de atender a los clientes.

Según Landívar (2012:44), habla o se refiere a la “incorporación de una comunicación en línea entre la persona que ingresa la información y la persona que la requiere, como opción a análisis estadísticos, consultas adicionales, hipervínculos entre otras variedades de herramientas que faciliten y dinamicen el acceso a la información”. Este autor señala que la automatización de procesos administrativos es la manera de incorporar una buena comunicación de las personas que soliciten información y las personas que dan dicha información, la manera más correcta de dar esta clase de automatización es tener al personal calificado para dar información calificada y eficaz.

Bajo este esquema se puede decir que la automatización de los procesos administrativos van de la mano con la incorporación del uso de tecnologías y la implementación de nuevos sistemas que ayuden a los empleados de las organizaciones a ejecutar sus actividades de trabajo con más eficiencia y puntualidad, de esta manera la organización puede tomar decisiones a su favor y plantearse metas a corto y mediano plazo, ya que con el uso de nuevas tecnologías se puede ahorrar tiempo y esfuerzo los empleados.

Software de control

El software es un cúmulo de reglamentos o programas que dan conocimientos a un ordenador para que este pueda realizar las tareas encomendadas, se puede utilizar para ampliar datos, realizar aplicaciones, programas informáticos y automatizar procedimientos complejos. La complejidad de un software va a variar dependiendo para que fue creado simplemente, este puede ser elaborado desde textos informáticos hasta poder controlar infraestructuras críticas de diferentes sectores empresariales.

Para Maida, Pacienza (2015:12) “El software es el equipamiento lógico e intangible de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes

lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos que son llamados hardware”. El software son programas desarrollados con un fin en específico que hacen más sencillo la ejecución de actividades en un ordenador o computador, estos son los que hacen que las actividades sean menos complejas y puedan desarrollarse en el tiempo especificado para cada actividad pautada por la empresa y tener mayor efectividad a la hora de entrega de resultados a nivel administrativo y financiero.

Los software son programas sistematizados utilizados por las empresas para automatizar y agilizar los procesos de producción de las organizaciones, ya que estas organizaciones deben utilizar los sistemas a su favor para agilizar los diferentes software existentes en tiempo real, para que su capital humano haga las tareas eficientemente en el menor tiempo posible, además es necesario que estos software se actualicen a medida que la tecnología vaya avanzando y se vaya reestructurando con nuevas aplicaciones.

Según Blanco y Cabrera (2018)

Software Libre se refiere a la libertad de los usuarios para ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, cambiar y mejorar el software. De modo más preciso, se refiere a cuatro libertades de los usuarios del software: Un desarrollador de software tiene toda la libertad de desarrollar como la tiene de distribuir copias (p.19).

El software es un programa informático que sirve como herramienta útil para el desarrollo de las actividades digitales que usan las empresas como mecanismo de seguridad para la planificación, estructuración y resguardo de dicha información. Estos software son muy necesarios para el desarrollo de una entidad a lo largo del tiempo ya que son ellos los que nos resguardan la información más delicada y de funcionamiento de la empresa.

Los software de control hoy en día son muy importantes a nivel organizacional, ya que toda organización debe contar con sistemas automatizados para satisfacer las necesidades de los usuarios más rápidamente, porque cada día vamos avanzando en materia de programas digitales y son estos los software que se van desarrollando y actualizando a medida del tiempo. La mayor ventaja que tiene este software de control es que permiten una visión global de los objetivos a largo plazo que desean alcanzar en la organización.

Control posterior

Según Ortiz (2018:31) “el control posterior viene a ser la evaluación de resultados de los procesos de una gestión, que permitirá estudiar, verificar, evaluar y aseguramiento que las actividades realizadas como parte del proceso se han realizado cumpliéndose las normas establecidas previamente”. Como señala el autor citado el control posterior es el que se emplea una vez materializado los resultados de los procesos de gestión, este control es el que evalúa los actos administrativos, y es cuando se realizan las auditorías pertinentes a cada caso en la organización.

Por lo tanto, el control posterior es aquel que ayuda en el tiempo preciso para realizar correcciones, mejoras y sobre todo a tomar acciones precisas cuando en la administración de una organización tenga alguna dificultad de índole administrativo o financiero. Dicho control evita declinación administrativa o toma de decisiones erradas, en este control es cuando la alta gerencia toma las decisiones, ya que tiene todo el estudio y la evaluación de los controles completos. Para Espinoza (2022), el control posterior es:

...aquella actividad que se realiza posterior a la ejecución de la gestión administrativa, contables, financiera, de proyectos,

etc., en la entidad dicha actividad se encuentra como función del sistema nacional de control por medio de sus integrantes entre ellos la contraloría general de la República, los órganos de control institucional, y sociedades de auditoría en el cumplimiento de sus funciones que debe culminar con un informe presentado a la instancia competente y a la contraloría general de la república (p.15).

De acuerdo con el autor antes citado, el control posterior hace referencia a verificar los procedimientos administrativos, financieros y contables de una organización, ya que la organización es auditada por la contraloría general de la república y otros entes gubernamentales, por lo tanto, la organización debe cumplir con tener todas sus funciones al día de manera eficiente, para culminar con procedimientos exigidos por la ley de auditar a organizaciones competentes.

El control posterior de los sistemas de control de gestión a nivel de entidades públicas es el que surge después de efectuada la meta de la organización, dicho control es el que se ejerce ya cuando el proceso se ha realizado y perfeccionado completamente por la administración y ya pueden ser sujetos a los controles posteriores que este cuenta con tres grandes aspectos, los cuales son: la planificación del control, los controles random y la gestión de los resultados de los procesos de control interno.

Planificación de control

Para Gamboa, Puente y Vera (2016):

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio; considerando que el talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por

lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento (p.498).

La planificación apropiada en el momento oportuno es la clave de que cualquier entidad pueda ser eficaz y eficiente en todo momento ya que dicha planificación es la que garantiza un control interno eficiente, esta planificación es un conjunto de actividades que se debe realizar para poder instaurar, mejorar y vigilar las políticas de control interno en cuanto a la administración de cada entidad. El objetivo de dicha planificación de control es tener transparencia, claridad y sobre todo honestidad a la hora de la ejecución de lo planificado.

Además de obtener una planificación adecuada para las actividades, metas y objetivos que se desean cumplir y se puedan realizar a tiempo. El monitorear y controlar es un procedimiento que conlleva a un conjunto de actividades de gestión que pueden cerciorarse si un proyecto va marchando bien o mal según lo estructurado. Este vigila el avance de cualquier proyecto en su ejecución, contrasta el desempeño y puede llegar a medir los resultados ficticios y reales, y sobre todo puede comparar el comportamiento de los diferentes indicadores de desempeño de la entidad.

En este sentido, Mendoza-Zamora, García-Ponce, Delgado-Chávez y Barreiro-Cedeño (2018)

...dentro las normas de control interno del sector público, se considera al control interno como herramienta que abarca el proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen sus objetivos gerenciales. La aplicación del control interno requiere de parte de todos ellos, un compromiso, una planificación sistemática y la verificación del cumplimiento de las tareas asignadas (p.209)

Es así, como el control interno es de suma importancia, ya que este es el que primordialmente se centra en la supervisión de tareas y ordenamiento de funciones de toda la organización, dicho control se centra en el estudio de los riesgos, debilidades y fortalezas con el fin de hacer cumplir las normas de toda entidad pública requeridas para llegar al objetivo propuesto. Las entidades en cualquier contexto social, deben disponer de un control interno efectivo, que requiera cumplir con la función verificadora, pero especialmente, que sea aprovechado como un instrumento para facilitar el mejoramiento de la gestión, además de, la obtención de eficiencia, economía, efectividad y mejora continua.

El control interno debe tener una planificación consecuente donde se puedan verificar los resultados y los métodos a seguir para llegar a dicho resultado. Por este motivo la planificación debe tener siempre unas normas a seguir para llegar al fin determinado de cada entidad. Se debe visualizar los riesgos para poder determinar cuál es el procediendo a seguir si se presentara un riesgo que amenazara el objetivo principal de la planificación.

Gestión de los resultados de los procesos de control interno

Teniendo en cuenta a Fermin (2023),

Que la gestión por resultados implica una administración de las organizaciones focalizada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en las políticas de la empresa. Es por ello, que las dimensiones pueden variar; estas deben estar orientadas a las condiciones, capacidades e instrumentos de gestión que se consideren pertinentes para alcanzarlos resultados (p.12).

Los resultados de los procesos del control interno de una entidad se miden por indicadores de gestión que permiten llevar a cabo mecanismos para alcanzar un objetivo. La alta gerencia de las organizaciones siempre tiene una meta propuesta para sus empleados y este es el objetivo que ellos deben alcanzar para que las dos partes se vean beneficiadas por esta razón es que existen mediciones de resultados ya sean de ventas, controles internos y muchos otros resultados.

Según Quispe, Villaroel, Copaja y Santa maría (2021:13) La gestión por resultados “se caracteriza por ser una integración de sistemas, valores y procedimientos con el único propósito de lograr 14 mayores resultados, con igual o menor cantidad de recursos”. De acuerdo a lo antes citado, la gestión por resultados se incrementa cuando la organización integra sistemas, programas, valores y sobre todo mecanismos para cumplir la meta propuesta por la alta gerencia de la organización.

De esta manera, cada organización puede verse maximizada en términos de su gestión y control, y los resultados emanados en este tránsito hacia la automatización y simplificación de controles gerenciales, administrativos, financieros y contables, ayuden a que cada empresa o entidad, funcione de manera eficiente con los sistemas de control de gestión mejorados, con el propósito de disminuir las deficiencias en cuanto al control interno y, con ello, lograr la optimización de los resultados de la gestión, fraccionar el uso de los recursos propios de cada entidad, para que así, funcionen las políticas, los planes y las normas a seguir en la misma.

Controles random

En un entorno empresarial, donde existe un ambiente de control, con actitudes gerenciales proactivas, donde administradores y empleados, hacen un papel importante en el control interno de las empresas, es de esperarse, que ambos bandos,

pero en especial los empleados, jueguen un papel importante, en el incremento sostenido y progresivo de la calidad y metas asociadas a los procesos productivos, para alcanzar así, una mayor influencia en la toma de decisiones.

En este asunto, Mejía (2003) sugiere que, promover el autocontrol en las organizaciones:

...permite a cada persona tener una mayor conciencia de su labor, desarrollar las habilidades necesarias para determinar las desviaciones de lo planeado con lo ejecutado, coordinar su trabajo efectivamente con los demás empleados que participan en los mismos procesos y sentir una gran satisfacción en el desempeño de sus funciones, lo cual trae a las empresas grandes beneficios porque incrementa la productividad, el sentido de pertenencia y mejora el clima organizacional (p.38)

Las organizaciones deben tener en cuenta, que se necesita un ambiente de trabajo limpio y agradable, para que los empleados puedan realizar su trabajo más a gusto y así, la empresa va a tener mejores resultados, en términos de productividad y desempeño laboral. En este sentido, cada empleado, está llamado, a desarrollar habilidades de autocontrol, que le permitan lograr un mayor nivel de desenvolvimiento laboral, en espacial, cuando el ambiente de trabajo le brinda la satisfacción de asegurarle un buen clima organizacional, donde sus funciones son valoradas, y halla beneficios tangibles, al final de su labor.

Existen acciones, políticas y procedimientos internos, que toman los altos niveles de la administración, entiéndase gerentes, directores y presidentes de una determinada organización, de naturaleza pública o privada, en términos de formas extendidas de control interno, como los llamados controles random, que se hacen atendiendo a la importancia de los distintos sectores o áreas que conforman la organización, y esto influye en la forma cómo se desarrollan dichos controles, cómo

se hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos, y como se valoran los riesgos financieros y operacionales de cada organización.

Teniendo en cuenta a Chuquipoma (2017:25), En este sentido, “el control organizacional se enmarca también en un sistema administrativo pues permite regular diversas acciones de la entidad, con el fin de dirigirlas a los cumplimientos de los objetivos”. El control tiene que ver con los mecanismos utilizados para llegar al objetivo o meta trazada, el control son las maneras de supervisar y vigilar como se están controlando.

Para este autor la planeación y el control van de la mano ya que son de suma importancia a la hora de alcanzar un objetivo, porque el control posterior es el que ayuda a la alta gerencia a poder tomar decisiones correctas en el momento adecuado en que deben tomarse dichas decisiones. La organización debe estar bien planificada para tener una correcta estructura donde permita ver resultados efectivos y de manera satisfactoria donde se cumplan los controles establecidos por la alta gerencia de la organización.

Sistema de control de gestión

Según Pérez (2003:10) “es una estimulación organizada para que los managers descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones” por lo tanto el sistema de control de gestión es el que estimula a la organización a la toma de decisiones más acertada y efectiva, ya que con sistemas de control se facilita una toma de decisiones eficiente.

Los sistemas de control de gestión son un sinnúmero de mecanismos que ayudan a la organización a medir, evaluar y controlar las funciones que cada personal debe

realizar, asimismo el estudio y la evaluación de los sistemas es efectivo cuando toda la organización interviene y contribuye para tener una buena comunicación, dichos sistemas son instaurados con el propósito de ayudar a la alta gerencia a la toma de decisiones eficiente y en momento oportuno donde es requerida la toma de decisiones.

Para Toledo (2018:24) nos reseña que:

Por otro lado, también se puede inferir que, una de las principales ventajas de un Sistemas de control de gestión es la posibilidad de control, pues, aunque continúa utilizando un seguimiento después de implementada la estrategia, su respuesta frente a los obstáculos es más oportuna, debido a que permite revisar los supuestos en que se basa el comportamiento esperado”

Los sistemas de control de gestión para el autor antes citado, este comenta que una de sus principales ventajas es el propósito que le da la organización para inferir en la toma de decisiones, ya que la organización cuenta con estrategias oportunas para cuando se les presente un obstáculo, dicho sistema de control de gestión tiene el control de vigilar y estar al tanto del comportamiento de dicho sistema, en palabras técnicas el sistema de control de gestión es el que se encarga del control a nivel interno de la organización,

Para una organización es muy importante contar con sistemas de control de gestión para que se les haga el trabajo un poco menos complicado a la hora de tomar decisiones, ya que dichos sistemas cuentan con estrategias, métodos y practicas para verificar el rendimiento de las operaciones de toda la organización, las funciones de los sistemas de control de gestión son establecer objetivos y planes estratégicos para llegar al objetivo planteado por la alta gerencia para todos sus empleados.

Simplificación de trámites dentro de los sistemas de control de gestión

La simplificación de trámites, en el contexto de un sistema de control de gestión, es aquello que se hace para optimizar y agilizar los trámites que se realizan en las entidades públicas, ello cuenta con tres pasos fundamentales, los cuales son: la política de gestión, la coordinación ordenada de los canales de comunicación y las tareas asignadas a cada cargo.

Para Guerrero (2022), nos hace énfasis en que

Puedo afirmar que la simplificación del procedimiento administrativo, es la maximización de los recursos humanos, materiales y económicos con el propósito de impactar de manera positiva en cada uno de los ciudadanos, minimizando el tiempo de atención en cada trámite que los usuarios realizan ante una entidad pública (p.15).

La simplificación de trámites para el autor antes citado es la manera de llevar al máximo el capital humano de la organización, los productos o la materia prima a lo que se dedique la organización y los recursos económicos maximizarlos y sacar buen uso de ellos, para ello se debe tener una simplificación de tareas óptimas y pertinentes, para poder llegar a los ciudadanos de manera positiva se debe minimizar los errores, y así maximizar la atención al público eficiente y efectiva.

Para tener una buena comunicación de la gerencia hacia los empleados se debe contar con un plan de simplificación de tareas para cada empleado existente en la organización, asimismo los empleados darán su máximo potencial siempre y cuando se respete cada tarea realizada por cada trabajador, la simplificación de tareas es beneficio para ambas partes, ya que el trabajador hace una atención al cliente eficiente y la alta gerencia tiene los resultados que desean de las metas a alcanzar.

Según Lluncor (2024),

Innovación y simplificación administrativa, automatización de procedimientos con una estructura de carácter tecnológico, institucional y moderno, garantizando la transparencia de la información, reducción de montos y modernizando el aparato administrativo; de igual forma, analizar e interpretar la normatividad externa con el objetivo de adecuar documentos internos y continuar brindando simplificación (p.15).

Por lo tanto es importante resaltar que la simplificación de tareas y la innovación van de la mano para satisfacer las necesidades y cumplir las metas propuestas por la alta gerencia de la organización, contar con programas y sistemas actualizados que le permitan a los diferentes departamentos de las organizaciones hacer su trabajo menos complicado y más efectivo es la manera más eficaz de tener una simplificación de tareas oportuna y transparente en la organización.

La simplificación de trámites para una organización debe ser transparente ya que esta implica eliminar o aligerar procedimientos administrativos que componen una estructura organizacional, se deben limitar aquellos tramites que se realizan de forma directa y pertinentes, por este motivo es que se deben eliminar los tramites que son innecesarios y se deben implementar medidas necesarias que faciliten el cumplimiento de dichos tramites a corto plazo y se pueda ayudar al cliente a realizar sus trámites de manera rápida y efectiva.

Política de gestión

Como señala Cernotto (2018:26) “La gestión de las políticas públicas es el ciclo de acciones que vincula la pretensión propuesta por el diseño y los efectos obtenidos, mediante la movilización de variados recursos.”. Las políticas públicas y las políticas de gestión van de la mano ya que tienen por objetivo es solucionar problemas y tomar acciones para que al momento de que lleguen problemas a la

entidad, tengan políticas de cómo solucionar los problemas y tener una base de como solventar cualquier inconveniente. s

Las políticas de gestión son reglamentos y procedimientos que sustentan una relación laboral entre la organización y el equipo que en ella trabajan. Para eso, se describen responsabilidades, los derechos, deberes y comportamientos de cada puesto de trabajo en las entidades. Por tal fin, es que las entidades deben tener manuales para cada cargo de las organizaciones, por pequeño que sea el cargo, es lo que realmente contribuye a que se pueda operar con orden y congruencia, sin solapar responsabilidades entre los trabajadores de la organización.

Para Sánchez Olaya (2013)

Cuando se observa una organización que funciona de manera ordenada y tranquila, es porque está administrada por políticas y procedimientos funcionales y bien diseñados. La organización que no genera desperdicio organizacional, incrementa directamente las probabilidades de aumentar sus utilidades (p.37)

El objetivo principal de las políticas de gestión en una entidad es asegurarse que todo servicio prestado sea dado de manera eficiente y eficaz al momento oportuno para cada organización. El cumplimiento de los objetivos y metas planteados por la entidad deben cumplirse a cabalidad cuando existes políticas de gestión bien presentadas y aceptadas tanto por la alta gerencia de la organización como por el personal de interno y externo de la entidad.

Las políticas de gestión deben ser estar enfocadas en hacer una administración eficiente y transparente de todos los recursos que obtiene una organización sea publica o privada, con la finalidad de atender las diferentes situaciones que se le presentan a sus empleados o a la organización misma en cuestión, estas políticas

deben garantizar el desarrollo y crecimiento de la organización, mantener las normas, reglamentos y procedimientos que rigen la relación laboral de la organización.

Coordinación ordenada de los canales de comunicación

Autores como Oyarvide, Reyes y Montaña (2017:299) afirman “Dentro de la comunicación organizacional se distinguen la comunicación interna y la externa. La comunicación interna se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad”. Este autor, lo que nos trata de decir es que el canal de la comunicación se emplea o se desarrolla a través de individuos en sitios sociales como lo son instituciones, gobiernos, el público en general, entre otros sitios.

Como afirma Estrada (2020) afirma que

La comunicación es una acción social inherente al ser humano porque implica una relación entre dos sujetos, esta interacción se desarrolla a través de mensajes, códigos y canales. Por tanto, la comunicación organizacional como componente transformador dentro de las organizaciones es relevante en los últimos años, debido a su carácter transversal e integral (p.4).

La coordinación alineada de los canales de comunicación se centra en tener una comunicación organizacional de manera fluida dentro y fuera de las direcciones o departamentos de trabajo. La comunicación es muy importante tanto en el alto nivel de la gerencia con el bajo nivel de la misma ya que se debe tener una comunicación fluida, limpia y transparente al momento de tener cualquier encuentro en la organización.

En consecuencia, se puede decir que la comunicación es un acto fundamental que juega un papel de suma importancia para el desarrollo de cualquier actividad que se realice ya sea laboral, de placer o por instinto. En la comunicación se entablan

muchos diálogos para mantener y fomentar un acto comunicativo donde interactúan los individuos. Se necesitan canales de comunicación limpios y sobre todo sanos para poder solucionar problemas laborales de índole institucional.

Tareas asignadas a cada cargo

En la actualidad, la definición de puesto de trabajo o cargo asignado se ha visto perjudicado por la globalización y la reivindicación del mundo actual. Con esto se pretende explicar que dichos puestos de trabajo no son estables ni definitivos. Estos son en su mayoría cambiantes para adaptarse a la actualidad para transformarlos o incluirlos en la era digital que vivimos en la actualidad. Por eso es que las tareas asignadas a cada puesto de trabajo deben ser desarrolladas con la mayor efectividad posible ya que cada puesto tiene un objetivo y un fin.

En este orden de ideas, Abdon y Arato (2015:11) señala que “La importancia del puesto de trabajo es que, además de definir las actividades de un empleado, es útil para indicar la relación que existe entre estas actividades y las que desempeñan otros dependientes”o. En una institución sea pública o privada lo ideal es tener manuales para cada cargo o puesto de trabajo para así facilitar las tareas asignadas a cada puesto de trabajo, ya que en dichos manuales se deben especificar sus derechos y deberes del cargo que va a ocupar, para tener un buen ambiente de trabajo dentro de la organización.

Las tareas asignadas a cada cargo van de la mano con decisiones tomadas por la alta gerencia de la organización, ya que son ellos los que deben poseer manuales de desenvolvimiento laboral a cada puesto de trabajo existente en la organización, asimismo la organización debe tener en dichos manuales todo lo concerniente a los requisitos y aptitudes que desean para cada puesto de trabajo, además de tener en

dichos manuales una lista de tareas, deberes y responsabilidades que tener la persona que ocupe el puesto de trabajo vacante.

Según Silva, (2018):

....De igual manera, se debe considerar que cada puesto laboral dentro de la empresa requiere de competencias, habilidades y destrezas, por lo tanto, recursos humanos debe planificar adecuadamente cada puesto de trabajo según las tareas a desempeñar para los puestos respectivos (p.24).

Las tareas que son asignadas a cada cargo deben ser específicas para cada profesional diligente en su puesto de trabajo, estas tareas deben estar compuestas por responsabilidades, actividades y funciones específicas para desempeñar cada cargo. Los logros de la organización son un conjunto de esfuerzo, productividad y sobre todo un clima de trabajo limpio y transparente donde cada empleado puede desenvolverse de manera eficiente para lograr que los objetivos propuestos por la alta gerencia de la organización sean alcanzados en el tiempo esperado.

Las organizaciones a la hora de hacer los manuales de normas y procedimientos de cada puesto de trabajo, debe analizar todo lo que conlleva el puesto de trabajo, para así poder tener claro todos los lineamientos y destrezas que se quieren del puesto de trabajo, las tareas asignadas deben ser específicas y lo más explicadas posibles para que no pueda haber margen de error o confusión a la hora de prestar los servicios en la organización, cada puesto de trabajo tiene sus deberes que cumplir en la organización por separado.

Interdependencia de tareas en los sistemas de control de gestión

De acuerdo a Mena García (2012:61), señala que “La interdependencia es un constructo ampliamente analizado, siendo la línea principal de estudio intentar determinar cómo las distintas formas de distribuir las tareas, los objetivos propuestos y las recompensas, tienen una repercusión clara sobre la eficacia del equipo”. Haciendo énfasis en lo que nos dice el autor la interdependencia de tareas es la forma en que la organización distribuye las diferentes tareas con relación a otras actividades que se realizan en las mismas.

La interdependencia de tareas es lo que nos hace interactuar, comunicarnos y lo que nos hace depender de otro integrante de la organización, esto quiere decir que la interdependencia de tareas es la forma de ayudarse unos con otros para que el objetivo propuesto por la alta gerencia se lleve a cabo de la mejor manera y de forma eficiente, la organización debe incentivar a sus empleados a tener una comunicación y una interacción de manera respetuosa ya que la organización debe propiciar que dichos empleados se lleven de la mejor manera por el bien de la meta a seguir.

Para Ruiz y Sanchez (2021);

Las prácticas relacionadas con el concepto de trabajo en equipo durante las últimas décadas han sido difundidas en diferentes espacios (por ejemplo, en el ámbito educativo se ha manifestado un mayor interés por el desarrollo de investigaciones que exploren las dinámicas de los equipos en los entornos escolares) y con el objeto de aprovechar características como son la cohesión, la interdependencia positiva y el liderazgo compartido para contribuir al buen desarrollo de nuevos espacios de aprendizaje. Desde otra perspectiva, en los espacios empresariales se encuentra que a partir de la administración de recursos humanos se ha buscado instaurar dichas prácticas en las organizaciones modernas.

Las tareas relacionadas con la interdependencia laboral es la manera de depender recíprocamente un empleado con el trabajo del otro, es en ese punto donde se practica la interdependencia positiva y el liderazgo de grupo, porque se necesita trabajar en conjunto para poder alcanzar una meta establecido en el menor tiempo posible, asimismo la interdependencia de tareas va de la mano con la comunicación asertiva y la comunicación social a la hora de hacer objetivos interrelacionados en la organización.

La interdependencia de tareas se puede definir como la manera en que los integrantes de un equipo de trabajo interactúan uno con otro y entre sí, ya que se necesitan cada uno de ellos para llegar al objetivo y metas planteadas por la alta gerencia de la organización, para desarrollarlo cuento con dos vertientes, las cuales son: los niveles de control en el sistema de gestión, la delimitación de competencias en cada cargo o puesto de trabajo, y las tareas definidas dentro del sistema de gestión.

Niveles de control en el sistema de gestión

Para hernandez (2017) define que un sistema de control organizacional como:

Los sistemas de control de gestión y los sistemas de medición del desempeño permiten efectuar cambios en la organización con el fin de mejorar su actuación dentro y fuera del entorno. Una vez terminado el diagnóstico, inicia el proceso de mejora basado en la comparación entre el desempeño real y el desempeño planeado, así como el establecimiento de nuevos estándares que sentarán las bases para la innovación y la promoción de nuevas acciones que incidan directamente en el éxito de la organización.

Cada sistema de control debe estar desarrollado a base de unos controles internos que permitan que cada sistema se desarrolle efectivamente, y que tenga mecanismos, procedimientos y técnicas para lograr medir y evaluar el funcionamiento de una empresa para tener el mejor resultado al momento de alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Según Merchant (1985) expone tres mecanismos de control

...(1) control personal, el cual incluye los mecanismos que influyen en los miembros de la organización por medio de la alineación de sus objetivos con los objetivos de la misma; (2) control de acción, que se refiere a los mecanismos que influyen en los actores de la organización, señalando las acciones que deben seguir; y (3) control de resultados, que abarca los mecanismos que influyen en los miembros de la organización al medir los resultados de sus acciones.

Para una entidad los sistemas de gestión deben estar sometidos a controles para que cada proceso permita evaluar y supervisar el cumplimiento de los diferentes objetivos que se traza la alta gerencia de las entidades u organizaciones como meta a alcanzar. Gracias a los sistemas de gestión que se someten a controles la alta gerencia se obtiene una visión más clara y precisa de cómo va funcionando la organización para poder brindar oportunidades, visualizar los riesgos a tiempo y poder comprender donde deben hacer mejoras oportunas.

La manera en que los sistemas de control de gestión se supone que tienen una planeación con miras hacia el logro de resultados exitosos para una entidad, consiste en que la entidad pueda disponer de las innovaciones o bien sea la imitación de sistemas de control de gestión efectivos que le hayan funcionado a otras entidades, que puedan servir a nuestra entidad dichos sistemas de control de gestión. Con una idea de sistemas de gestión funcionales en otras entidades les da a la alta gerencia una

visión clara de cómo tener habilidades específicas para cada departamento de la entidad, y la alta gerencia poder tomar las mejores decisiones en cuanto a cualquier situación que se presente en la organización.

Delimitación de competencias en cada cargo o puesto de trabajo

Según Morales (2010:9), define la competencia laboral como “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”. De acuerdo a lo antes citado, la competencia laboral son todos aquellos discernimientos y destrezas que tiene un individuo para ser capaz de realizar una tarea encomendada en su ambiente laboral.

Las competencias laborales tienen mucho que ver con las cualidades, capacidades y experiencia de las personas para actuar ante una tarea encomendada en una organización, asimismo es importante resaltar que la organización debe tener trabajadores con competencias laborales acordes a cada puesto de trabajo, ya que para cumplir los objetivos o metas trazados por la alta gerencia de la organización se debe tener a personas competentes en cada puesto de trabajo existente en dicha organización.

Para Becerra y Campos (2012:26) definen las competencias que deben tomar en cuenta a la hora de contratar “El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo, y las capacidades requeridas”, toda organización debe contar con manuales donde establezcan las competencias, habilidades y responsabilidades que debe tener el empleado al momento de estudiar su contratación en la organización.

Las competencias laborales generalmente son aquellas que ayudan a la organización a hacer el perfil de cada puesto de trabajo, debe ser de manera efectiva llevar a cabo cada actividad del puesto de trabajo que ocupa cada empleado. Dichas competencias laborales deben ser plenamente identificadas antes de comenzar a trabajar en la organización, ya que cada organización debe tener personal apto y capacitado para cada puesto de trabajo, donde se desenvuelvan muy eficientemente.

Tareas definidas dentro del sistema de gestión

Para la autora Jacome (2016:16), a través de la investigación realizada por el autor citado este nos enseña que “un sistema de gestión constituye una herramienta que basada en los principios de la administración que luego de un análisis del marco estratégico, permite a la dirección conducir las actividades en forma organizada”. Este autor nos hace referencia de forma global que todo sistema de control de gestión tiene tareas específicas y que están conectadas para llegar al fin esperado.

Las tareas definidas dentro del sistema de gestión deben contar con principios establecidos que ayuden a la administración de la organización a llevar a cabo los planes y objetivos trazados por la alta gerencia, este sistema de gestión debe trazarse planes a seguir, desarrollar estos planes, vigilar que se cumplan como se deben cumplir dichos planes y verificar que todo salga como se planteó desde un principio, asimismo las tareas se cumplen ordenadamente como se deben cumplir.

Según Torres (2019:19). De esta manera

...cuando se habla de fines en una organización, se trata de la misión, visión, los objetivos, los problemas, las metas, entre otros. Así mismo, se puede afirmar que los medios organizacionales son, en general, los recursos, técnicas y

herramientas que utilizamos para cumplir o alcanzar los fines propuestos. La gran dificultad está, en centrarse sólo en los medios y olvidarse de los fines asignados.

Las tareas dentro de un sistema de control de gestión son una necesidad primordial y que debe ser atendida con mucha cautela ya que es importante identificar criterios que nos den resultados positivos en un tiempo determinado. Se deben elaborar sistemas de control de gestión que conlleven a resultados esperados de manera positiva, se debe tener un control con las finanzas de la entidad que no existas desvíos de finanzas. También, es muy importante que se capacite y supervisar al diferente personal que se tiene en la entidad.

Dentro de un sistema de gestión se hacen tareas como herramienta para planificar, tener seguimiento y tener una coordinación eficiente de todas las actividades a realizar. Estas tareas son realmente útiles para cualquier equipo de trabajo ya que con estas tareas puntuales el equipo de trabajo puede trabajar en proyectos complejos o con mayor dificultad ya que al momento de distribuir las tareas se van haciendo más sencillas las tareas planteadas.

Coordinación de funciones en el sistema de control de gestión

La coordinación de funciones, en un sistema de control de gestión, apunta a reunir diferentes áreas o dependencias, en un mismo conjunto de directrices integradas, para que trabajen de manera mancomunada, en pro de alcanzar uno o varios objetivos en específico. Así mismo, esta coordinación requiere la alineación de tres grandes criterios, los cuales son: los procesos internos de mejoramiento continuo, las funciones integradas en la entidad y los niveles de responsabilidad.

Procesos internos de mejoramiento continuo

Lo más importante del mejoramiento continuo es que es una técnica dirigida a los gerentes que radica en la planificación de ayudar a construir una debilidad en fortaleza, donde se puede mejorar las debilidades y llegar a unificar las fortalezas de cada entidad. Por este mejoramiento continuo se puede lograr ser más productivos y competentes en el mercado al cual pertenece la entidad, de igual manera las entidades deben estudiar los procesos utilizados y ver así los inconvenientes para poder mejorarlos o corregirlos.

Para Ramírez (2019:11), define “La mejora continua se puede implementar de forma universal en diferentes sectores: de servicio, industria, procesos de operación, proceso de fabricación, software utilizado en las organizaciones y maquinaria”. cLos procesos de mejoramiento continuo son mecanismos donde se puede describir la esencia de la calidad y lo que refleja la entidad, en otras palabras, lo que necesita la entidad para mantenerse en la competencia por más tiempo. Este mejoramiento continuo conduce a la fase de la actualización poco a poco en cada ramo de las entidades públicas.

El mejoramiento continuo es aquel que ayuda a la organización a realizar pequeños cambios de manera continua, asimismo son estos cambios los que hacen que la organización vaya avanzando en cuanto a tecnología, productos y calidad de servicio para los clientes de la organización. Cuando una empresa realiza mejoramientos continuos significa que tiene una gestión eficiente y constante a la hora de solucionar problemas que se vayan presentando a medida que va pasando el tiempo.

Cisneros y Ruiz (2012), según la óptica de este autor,

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal (p.25). c

Es importante hacer énfasis en lo que el autor trata sobre la entidad al buscar la perfección, pero nunca lo logra ya que siempre hay cosas que mejorar dentro de ella y estas se van viendo a medida que va pasando el tiempo. El mejoramiento continuo no es más que el proceso utilizado para mejorar las técnicas, un producto o en este caso mejorar el control interno de las entidades públicas con el fin de alcanzar una posición consolidada en el medio donde se aplica el mejoramiento continuo.

Las organizaciones deben hacer mejoramientos continuos para mantenerse a flote, ya que el mundo va en constante cambio y uso de nuevas tecnologías. En el entorno donde se desarrollen las organizaciones siempre serán competitivas, ya que los procesos y métodos de mejoramiento continuo deben ser lo suficientemente buenos para ser competitivos en el mercado. Los procesos de mejora continua deben ser el que ayude a la organización a atraer clientes y satisfacer las necesidades de ellos.

Funciones integradas en la entidad

Las entidades, públicas o privadas, como organización son una definición completamente diferente a la que se refiere a recursos humanos. Puesto que el servicio de una o varias organizaciones, es la suma de individuos que funcionan en torno a un marco legal, establecido, según la función a ejercer sea pública o privada.

Estas entidades, sean públicas o privadas, tienen estructuras tanto abiertas como cerradas, y ellas se concentran en proporcionar productos, bienes o servicios adecuados a los ciudadanos, pudiendo o no garantizar ello, un lucro monetario.

Para Larotta (2019:11) existen definiciones de la función pública “La mayoría de los países latinoamericanos el servicio civil conforma ese sistema central para la intervención del Estado, desde este escenario que acentúa que la función pública tiene una connotación bastante importante por representar el ejecutar de la actividad pública”. La función pública en los países latinoamericanos como lo menciona la autora es un sistema central donde la administración pública es quien representa el poder en una entidad del estado.

La función pública es esencial para definir el posicionamiento dentro de la administración pública, asimismo es importante resaltar que dicha función pública tiene el compromiso de alcanzar objetivos y metas propuestas por el estado, ya que son ellos quienes mediante un sistema de control de gestión vigilan y aseguran que esta función se lleve a cabo con eficiencia y responsabilidad. La función pública es necesaria dentro de la administración pública para que todas las organizaciones cumplan con las metas propuestas.

Según Camba, de Pelekais y Govea (2003) la función pública como institución es.

...En el conjunto de relaciones integrantes de la vinculación de sus servidores con la administración pública, está la esencia de lo que se conoce como función pública, la cual busca dar respuesta a la naturaleza de esa relación, de ese vínculo de unión entre el servidor público y la administración.

Las funciones integradas de las entidades públicas deben ser dirigir y orientar a los funcionarios públicos a tener principios, normas, deberes y derechos cuando se trata de tratar con ciudadanos. Estos funcionarios deben tener un comportamiento limpio y transparente en su vida funcional para dar el ejemplo a la hora de enseñar estas funciones a otros funcionarios con menos rango en la entidad pública. El objetivo principal de la función pública es realizar todas las actividades destinadas a un colectivo de personas en específico.

La función pública se puede describir como parte de la administración pública, los funcionarios públicos pertenecen a la administración pública y deben rendir cuentas a las entidades encargadas de hacer revisión, vigilancia y seguimiento de todos los procesos que se hacen en dicha administración pública, es importante resaltar que la función pública tiene deberes y derechos que se deben cumplir, ya que se deben seguir los procedimientos de cada organización al pie de la letra.

Niveles de responsabilidad

Los niveles de responsabilidad son una pieza importante en las entidades públicas ya que estos niveles nos permiten determinar el nivel de preocupación para cada tarea designada. Es posible que se presenten niveles de responsabilidad más complejos que otros, pero se debe tener la responsabilidad, la tolerancia y sobre todo los cargos bien ubicados para resolver cada problema que se presente, de modo que cada cargo debe estar definido por las capacidades, experiencia y estudios de los individuos que los ocupan, puesto que la responsabilidad de cada cargo es hacer su trabajo eficientemente en el momento oportuno.

Para Vélez y Cano (2016), definen la Responsabilidad Social como:

La responsabilidad social es obligación de un individuo de manera particular, o puede ser tarea de un grupo de individuos que conforman una empresa, una organización etc., que va dirigida a la adopción de tareas, estrategias, líneas de acción, etc. así como al cumplimiento de éstas en aras de lograr una armonía social, empresarial, gubernamental o familiar y contribuir a la disminución de los impactos negativos que las acciones del hombre ocasionan en la sociedad, el medio ambiente o en las propias relaciones sociales (p.120). c

Los niveles de responsabilidad social, implica el grado en que, la ejecución de un conjunto de actividades o tareas individuales, dan sentido a la igualdad y equidad en la búsqueda de oportunidades, en cualquier ámbito de la vida. Al mismo tiempo, es necesario entender que la responsabilidad social, es tarea de todos los individuos y organizaciones, ya que juntos, son capaces de superar los diferentes obstáculos que se presenten, para llegar a la meta propuesta.

Todo lo que se realiza en la organización afecta de una u otra manera, la forma de trabajo de los demás, más en esta era digital, donde muchas organizaciones deben tener programas tecnológicos para mantenerse en el mercado nacional o internacional. La responsabilidad social de las organizaciones hace énfasis en la ética y moral que toda organización debe tener ante la sociedad o el mundo empresarial en el que se encuentre dicha organización. Es importante la manera en que la organización se muestra al mundo como entidad y el mensaje que quiere hacer llegar a las personas (consumidores).

Para Galarza Vayas (2015) ha definido la Responsabilidad Social como:

La característica principal de la Responsabilidad Social empresarial, es satisfacer las necesidades presentes, sin comprometer las necesidades de generaciones futuras, esto

nos quiere decir que hoy debemos cuidar todo lo que tenemos a nuestro alrededor para que de esta manera por la mala utilización de los recursos en un futuro las nuevas generaciones se veas afectadas, y no puedan disponer de los recursos con facilidad (p.1). c

La responsabilidad social se define por las acciones que ejerce cada individuo en la toma de decisiones ya sean individuales o grupales en un momento en específico de la vida del individuo. En definitiva la responsabilidad social es un valor de compromiso de tomar acciones necesarias y colectivas para poder tener oportunidades de engrandecer la sociedad en cuanto a respeto y responsabilidad social.

Para que una organización tenga responsabilidad social debe tener un equilibrio entre el impacto económico, social y el medio ambiente, es decir, que los actos que realice la empresa no solo deben beneficiar a la organización sino también a la sociedad en general y al medio ambiente. Cada acto de responsabilidad social que tenga la organización debe ser de manera desinteresada que ayude al bienestar social y a la comunidad en general, al medio ambiente que lo proteja y lo preserve, sobre todo que sea de manera transparente sin buscar ningún aprovechamiento monetario.

Eficiencia en el contexto de los sistemas de control de gestión

Según Contreras, Cassinelli, Piñones y Quiroz (2016:79) Estos autores definen la eficiencia “En definitiva, se podría decir que una organización es eficiente, cuando se logran los propósitos trazados, al menor costo posible y en el menor tiempo, sin malgastar recursos y con el máximo nivel de calidad factible”. De acuerdo a lo antes citado se puede definir que la eficiencia esta correcta cuando los objetivos trazados se cumplen en el tiempo establecido, ya que cuando una organización es eficiente se nota al ver los resultados de los objetivos y metas trazados y cumplidos.

La eficiencia es la aptitud que tiene la organización o los empleados de hacer que un proceso se lleve a cabo de manera adecuada, donde las herramientas son utilizadas con el fin de lograr los objetivos o metas propuestos por la alta gerencia de la organización, para las organizaciones la eficiencia es la mejor manera de la utilización de los recursos para llegar a completar las actividades propuestas y para los empleados de una organización la eficiencia es contar con todos los recursos para realizar las funciones de su puesto de trabajo a tiempo.

Para Farfán, Delgado, Cárdenas y Narváez (2022:143) “La ética en la función pública es sumamente importante ya que los funcionarios y servidores públicos deben de actuar con transparencia, legalidad, justicia y de un amplio compromiso con la ciudadanía en la solución de sus demandas”. De acuerdo a lo antes citado la función pública debe tener ciertos valores y criterios como la ética profesional, la transparencia, la legalidad, y muchos más valores que deben tener los funcionarios públicos.

La eficiencia en el contexto de los sistemas de control de gestión en organizaciones públicas tiene que ver con la manera en que una organización lleva a cabo cada proceso y meta planteado, para eso la organización debe contar con características específicas que cada funcionario público debe tener para poder satisfacer las necesidades de la organización, los funcionarios públicos deben ser leales, justos, transparentes y sobre todo tener con la organización una responsabilidad inigualable.

Eficiencia técnica

Según Alvarado (2015)

Eficiencia técnica es un concepto tecnológico que hace referencia a la idea de evitar el derroche de recursos en el

proceso productivo, concentrándose en las cantidades, ya sea utilizando inputs de los necesarios para poder obtener una producción determinada o produciendo menos de lo esperado con una dotación física de factores (p.4)

La eficiencia técnica es la forma que tiene la empresa para asegurarse que no se derroche recursos innecesariamente, esta eficiencia es la que le permite a la organización saber si los recursos utilizados están siendo utilizados en su máxima capacidad, ya que para que una organización sea rentable en el tiempo la eficiencia técnica en la organización debe cumplirse como tiene que ser, porque los recursos de la organización no deben ser derrochados ni malgastados.

Eficiencia técnica se describe por todos los programas o sistemas que brotan de hacer un enlace en los distintos procesos productivos de la organización y son estos procesos los que determinan lo eficaz que pueden ser, de esta manera la eficiencia técnica en las organizaciones debe ser capaz de mejorar los procesos productivos para alcanzar los objetivos trazados en un tiempo estimado por la alta gerencia de la organización.

Para García (2002:27) Por otra parte, “la eficiencia técnica refleja la proporción de los niveles actuales de inputs que sería necesaria para seguir obteniendo una producción similar con eficiencia técnica”. Para este autor la eficiencia técnica tiene que ver con los niveles que tienen los proyectos y la forma en que se van logrando cada uno de los objetivos propuestos por la alta gerencia de las organizaciones.

La eficiencia técnica en la manera que cada organización alcanza sus objetivos en un tiempo especificado y se puede conceptualizar como la competencia de las entidades públicas para tener un máximo rendimiento, alcanzar los objetivos y metas propuestos por la alta gerencia de la organización y esta es entendida a través de tres

grandes etapas, las cuales son: el uso de tecnologías de vanguardia, el seguimiento sistemático del plan de gestión y la relación entre superior y subordinado.

Uso de tecnologías de vanguardia

Las tecnologías de vanguardia se describen como las más avanzadas tecnologías, a nivel de procesos administrativos, gerenciales, productivos, financieros, laborales, contables y comunicacionales, que van reinventándose, e introduciendo mejoras e innovaciones, que cada vez más, van teniendo mayor peso, a nivel de las organizaciones de gestión pública y privada, ya que estas deben ir actualizando sus tecnologías, para no caer en la obsolescencia funcional.

Para Fuentes (2021:31) define que “las Tecnologías de información y comunicación son un conjunto de herramientas tecnológicas ideas para el continuo mejoramiento de las comunicaciones y para facilitar la información entre comunidades y esferas sociales”. Asimismo, como lo dice el autor las tecnologías de información o de vanguardia son estrategias tecnológicas para un mejoramiento continuo de las organizaciones y así poder llevar a cabo las actualizaciones en los sistemas de la organización.

Las tecnologías de vanguardia, deben estar involucradas en todos los sectores de la organización, en la cual se implementan, a corto, mediano y largo plazo, para se pueda lograr un trabajo eficiente, efectivo, y sobre todo eficaz. La introducción de tecnologías de vanguardia en las organizaciones modernas, contribuye a hacer una realidad ineludible, el hecho de que las tecnologías representan hoy en día, una estrategia fundamental e imprescindible, para que una empresa, pública o privada, pueda mantenerse relevante, en una sociedad donde la inmediatez comienza a convertirse en la moneda de cambio del consumidor, para casi cada bien, producto o servicio que adquiere.

Para Luzuriaga y Castro (2022) “Las tecnologías de vanguardia podrían describirse como tecnologías avanzadas que permiten hacer frente a problemáticas de alcance mundial. Entendemos que la tecnología ha sido el motor del progreso y la prosperidad durante toda la historia de la humanidad”. Las tecnologías de vanguardias son sistemas y programas que están interconectados para satisfacer las necesidades de las organizaciones en cuanto a vanguardia y actualizaciones digitales.

En este orden de ideas, dado que, sin información y comunicación, es imposible hablar, de la globalización de las organizaciones, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2002:1), al hacer referencia al capítulo Venezuela, destaca que:

Las TIC se conciben como el universo de dos conjuntos, representados por las tradicionales Tecnologías de la Comunicación (TC) -constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional- y por las Tecnologías de la Información (TI), caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registro de contenidos (informática), de las comunicaciones (telemática) y de las interfases (mediática) , lo cual ha sido posible dada la adaptabilidad que ofrece la computación (p.10).

En especial, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), han impulsado, la digitalización de las tecnologías para el procesamiento de información, para la agilización de los procesos de comunicación en tiempo real, siendo los desarrollos generados a partir del surgimiento de Internet, lo que ha generado un salto cualitativo, en la forma como las organizaciones manejan sus procesos informativos y comunicativos.

Para el uso de nuevas tecnologías es importante hacer un llamado a la migración gradual y progresiva de quienes hacen vida en la administración pública,

ya que son ellos, quienes pueden optimizar el uso de dicho software, y de manera mejorada y más eficiente. Así mismo, se debe garantizar que los funcionarios administrativos accedan a las nuevas tecnologías y se capaciten para poder trabajar y diseñar con diseños vanguardia en materia de administración pública.

Seguimiento sistemático de plan de gestión

Para Argudo y Astudillo (2010):

El Software Libre suele estar disponible gratuitamente, o al precio de coste de la distribución a través de otros medios; sin embargo, el Software Libre no se refiere a software gratis, por lo que el asociar Software Libre a "software gratuito" (freeware), es incorrecto. El software libre puede ser comercialmente distribuido y no perder sus características de Software Libre (p.6).

Es importante resaltar o enmarcar el poder contar con un software libre de los sistemas de control de gestión ya que este se basa en vigilar, supervisar y monitorear que se cumplan todos los objetivos propuestos. Gracias a estos softwares libres se pueden hacer correcciones oportunas, prever algún riesgo o simplemente perfeccionar la productividad del equipo de trabajo. Estos software libres cooperan entre si para ayudar a que los sistemas sean mas accesibles para las organizaciones y entidades que los requieran.

El hacer un plan estratégico de seguimiento en una empresa, es lograr tener herramientas, desde donde se pueda diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, con respecto a trabajos actuales, y recorrer un camino hacia el futuro de las empresas, organizaciones e instituciones, lo que, no sólo sirve para responder a los cambios, que implica la interacción con agentes exógenos o externos, sino también, para poder lograr una máxima eficiencia en los procesos de

intervención ante dichos agentes, a la hora de hacer el seguimiento a los planes de gestión, para responder ante los cambios y las demandas que impone el entorno, proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

Según Quintana Flores (2019).

Los procesos de supervisión y análisis contrastan constantemente el cumplimiento verdadero con el programa de ejecución del proyecto (evaluación de cambios). Si se halla variaciones, se debe evaluar su procedencia, plantear factibles medidas de corrección y efectuar las modificaciones para encauzar el patrón con la situación del proyecto. La gestión de cambios se elabora durante el programa del proyecto para que los propósitos en otras particularidades del proyecto se deban tomar en cuenta (p.31).

El seguimiento sistemático del plan de gestión se basa en identificar los objetivos que se desean alcanzar. Este plan consiste en ratificar las faces que se irán desarrollando durante la realización correcta, de la gestión del mismo. Este plan tiene dimensiones que se deben considerar, al momento de evaluar como es la eficiencia, la calidad, la responsabilidad y la economía, asociados a la puesta en marcha de dicho plan, en el mundo real.

Relación entre superior y subordinado

Cada individuo posee determinados valores en su personalidad, que van poniéndose de manifiesto, a medida que se plantea su interacción con otros, en su puesto de trabajo. Las empresas deben apreciar, a todos aquellos individuos que sumen valor a su entidad, en términos de responsabilidad y disciplina. A todo superior, se le requiere, el hecho de ser empático con sus subordinados, sin dejar de ejercer por ello, el control que debe implicar su labor supervisora y asesora, empresa. Esta relación entre superior y subordinado debe ser lo más honesta y respetuosa

posible ya que estos son los que dan vida a cada puesto de trabajo de la entidad. El agente superior necesita a diario tomar decisiones dentro de la organización y este debe conocer en profundidad a sus trabajadores para saber de cómo forma estos pueden hacer el trabajo administrativo más acorde y eficiente.

Según Navarro y Carmona (2010:5) “cuando jefe y subordinado mantienen una buena relación éste se siente más comprometido con la entidad para la que trabaja”. Es de suma importancia mantener una buena comunicación al momento de estar en un puesto de trabajo determinado, ya que la comunicación es la herramienta fundamental para toda relación laboral, por consecuencia, la relación de superior y subordinado debe ser lo más transparente y lo más correcta posible para poder tener un ambiente de trabajo eficiente.

La relación entre superior y subordinado debe ser un intercambio de valores donde exista el respeto, tolerancia y transparencia, ya que estos tienen una influencia dentro de la organización. En este intercambio de decisiones deben tener objetivos claros de las relaciones de trabajo, el subordinado debe buscar responder las tareas impuestas por el superior y el superior debe vigilar que las tareas que está desarrollando su subordinado estén siendo ejecutadas como debe ser. Por eso es que esta relación debe ser de mutuo acuerdo porque el trabajo de uno depende del otro.

Para Alvarado y Cafferatta (2018):

La importancia del liderazgo radica básicamente en que la interacción entre personas que buscan un objetivo similar mediante las actividades que realizan día a día, sea el idóneo ya que es una supervivencia entre todos uniéndose y dirigidos por una persona capaz de usar sus habilidades en beneficio de la organización (p.30).

Las relaciones entre superior y subordinado, deben estar llenas de un mutuo intercambio de información, que debe fluir a su vez, dentro de las distintas áreas de interés o sectores críticos y no críticos, de la organización. Si aquellos que tienen los puestos más altos en una empresa, no tienen una comunicación asertiva con sus subordinados, allí no habrá un ambiente de trabajo armónico, sino que será más bien, tenso y complicado, y los subordinados no durarán mucho en ese puesto de trabajo, ya que el superior, no les brinda la seguridad que ellos necesitan, en cualquier puesto de trabajo de la organización.

Para tener una buena relación entre los superiores y subordinados se debe mantener una línea donde se conozcan los límites del puesto que se ocupa, ya que el superior debe vigilar y asegurarse que el subordinado cumpla con las tareas asignadas en el tiempo que se le dispuso, es decir, que el subordinado debe acatar las ordenes que le impone el superior siempre y cuando las haga de la mejor manera, de la forma correcta y que este dentro de las posibilidades y actitudes del subordinado, ya que no se le puede exigir algo a un empleado sino esta dentro de sus capacidades.

Eficiencia económica

La eficiencia económica es la que se manifiesta cuando se manejan los recursos de manera eficiente en el momento oportuno, asimismo es la eficiencia que ayuda a la organización a conseguir el menor costo posible en los procesos utilizados en la organización y es quien evita que se desperdicien materias primas en los procesos de producción y a su vez, estudia dos grandes periodos, los cuales son: el plan de inversión, el proyecto de inversión, y las licitaciones en función de las capacitaciones.

Para Paima y Rodriguez (2023:17) la eficiencia económica tiene que ver con que es la “Variable que, a través de la interacción entre el valor estimado y

adjudicado de las contrataciones realizadas por las Entidades públicas, pretende capturar la eficiencia económica de los diversos procedimientos de selección que, para su contratación, emplean recursos públicos” la eficiencia económica tiene mucho que ver con la interacción entre el valor estimado y el valor real, las entidades públicas deben hacer contrataciones de manera eficiente para la organización.

La eficiencia económica es la que se encarga de estudiar los recursos de qué manera están siendo utilizados y de qué manera se utilizaran de forma más eficiente, ya que esta eficiencia es la que determina el sistema económico, por lo tanto, es la que da por sentado las actividades que se realizaran en la organización de manera que todo sea económicamente rentable para ella. La eficiencia económica es quien estudia como satisfacer las necesidades de la organización.

Según Rey (2004:8) en pocas palabras “La medición de la eficiencia económica operativa con que se explota una entidad se realiza básicamente mediante el análisis financiero y económico operativo de sus actividades reflejadas en los índices e indicadores financieros de carácter general y en los estadísticos operativos”. Para que la eficiencia económica de una organización sea buena, la parte administrativa debe tener clara lo que es dicho eficiencia, y tener toda la documentación contable y administrativa al día.

La eficiencia económica es el estudio de los recursos que la organización puede utilizar de forma eficiente y de manera que se puedan minimizar los costos y maximizar la producción de la organización, puesto que son los de los departamentos financieros y administrativos los que son capaces de hacer dicha eficiencia. Lo más importante de esta eficiencia es que permite verificar que tan eficiente está la organización en cuanto a economía se refiere, ya que se debe saber que tan eficiente se está siendo.

Plan de inversión

Para Aguilar, Huiman y Jiménez (2019:22) afirma que “Entonces, todo plan de inversión, debe de tomarse como un mejoramiento estratégico del negocio, dado que su correcta planificación y ejecución, repercute de forma positiva en sus actividades productivas permitiendo un mejor desarrollo del proyecto de inversión”. El plan de inversión debe ser una estrategia para que la empresa tenga solvencia de capital en un lapso determinado, estos planes influyen de manera positiva en la organización.

En este particular, un plan de inversión debe enfocarse en ver, cómo se espera que sean las ventas o ingresos que se pretenden percibir como producto de una determinada actividad, para así, poder trazarse metas y objetivos, ya sean a largo o a corto plazo, sobre el cumplimiento de los mismos, porque si no puede verse, cómo han sido las ventas o ingresos del pasado y/o presente, no se pueden hacer planes de inversión a futuro, porque solo de este modo, es posible tener una base, para partir de que se dispone exactamente, para hacer la inversión.

Con regularidad, los seres humanos se relacionan con proyectos de diversa índole, cuando se sienten atraídos por un plan de acción, normalmente derivado de una serie de ideas que poco a poco, fueron cobrando un orden y sentido, al punto que se llega a proponer, que se pongan en práctica. Estos proyectos suelen presentarse ideados en fases de ejecución o desarrollo, sujetas a un calendario de desarrollo de los mismos. Así, cuando se habla de proyectos, no solo se trata de obras físicas, sino que también abarca, la puesta en marcha de ideas de inversión, lo que abarca una comprensión mucho más amplia de lo que implica un proyecto, en el ámbito financiero y contable.

Proyectos de inversión

Para Peralta (2013) define:

Los proyectos buscan solventar las necesidades de las empresas, que a fin de cuenta, son las necesidades de las personas detrás de estas. Es por esto que se deben utilizar las herramientas adecuadas para su valoración y tomar en cuenta los factores que puedan afectar los resultados obtenidos, para que no disten de la realidad futura (p.5).

Los proyectos de inversión como los señala el autor citado, hacen énfasis en que son los que buscan la manera de solucionar las diferentes necesidades de las organizaciones, estos proyectos buscan el procedimiento más adecuado para buscar la solución a factores que puedan afectar a la organización, estos proyectos deben ser los resultados de las diferentes búsquedas de soluciones para problemas específicos de las organización, se deben tener soluciones estudiadas previamente.

Los proyectos de inversión son mecanismos que se desarrollan para solventar problemas en tiempos determinados, es decir, son todos aquellos recursos que busca la organización para solucionar problemas en específico, se desarrollan estos proyectos de inversión con la visión de tener ganancias en un tiempo determinado, para eso se estudia la planificación, la evaluación, la ejecución y los resultados del proyecto de inversión.

Según Obediente (2016:34), un proyecto de inversión, que es en líneas generales, el resultado natural de un plan de inversión, es “Hablar de proyectos de inversión es fundamental para el conocimiento de las disciplinas financieras y administrativas, pues forman parte esencial de la formación de contadores, administradores y financieros en general”, dichos planes son fundamentales para controlar las actividades, desde que empiezan hasta que terminan las iniciativas de

inversión, y así lograr todos los objetivos planteados. En definitiva, un plan de inversión, es un análisis detallado, de todos los gastos relacionados a una determinada inversión, para poder tener claros, los gastos incurridos al momento que se haga la inversión.

Licitaciones según capacidades de ejecución de proyectos

Según Alay, Atencio y Cairo (2021:34), “La licitación pública se utiliza para la contratación de bienes y obras; mientras que el concurso público para la contratación de servicios”. Las licitaciones son un derecho administrativo en las entidades públicas, que nos sirven para hacer todos los procedimientos jurídicos y administrativos con más fiabilidad y audacia. Estas licitaciones nos ayudan a evaluar las ofertas y demandas para adquisiciones de obras, bienes y servicios para poder ver cuál es la licitación más ventajosa para la organización.

Para Silva (2017) las licitaciones son:

Todo proceso mediante el cual un cliente decide externalizar un servicio o proyecto, ya sea de: Construcción, Mantenimiento, Montaje, Civil o de otra índole, invocando para ello un proceso de selección (concurso) de los proponentes más idóneos de participar, esto lo realiza en verificación de staff de proponentes en registro de empresas contratistas y luego invitándolos mediante: una carta escrita o invitación (Licitación privada), aviso en el diario (Licitación Pública, en este caso la invitación es al que desee postular y que cumpla con los requisitos mínimos exigidos por el Cliente), de forma verbal (cotización simple) (p.12).

Las licitaciones, son mecanismos legales, para que las diferentes entidades públicas adquieran contratos, obras, bienes o servicios requeridos por la entidad. Las personas u organizaciones que buscan participar en las licitaciones de origen público, es decir, impulsadas por órganos regulados, por alguna forma de poder público en una

nación, deben contar con una serie de documentos en específico, para mostrar cual es la oferta que hacen al órgano licitador, a cambio de ejecutar el proyecto, y a partir de varias ofertas, se pueda seleccionar la mejor oferta, a fin de convalidar la licitación.

La licitación de carácter público, es una ventaja para las empresas, ya que permiten estudiar con mayor cuidado, la naturaleza jurídica de las disposiciones legales derivadas de la existencia de los órganos de poder público, y establecer una relación de sinergia más armoniosa con ellos, y dejar campo abierto para disminuir gastos, facilitar la pronta ejecución de las obras, y sobre todo analizar, fríamente, como opera la entidad licitadora. Este proceso da igualdad de oportunidades a los que concursan por la licitación, y se escoge a quien, normalmente, mejor oferta presente.

Eficiencia social

Para Valenzuela (2016:16) “la Eficiencia Social es determinar las necesidades de la sociedad o clientes, de manera que son base en la construcción de los perfiles de egreso y el currículo, son la guía para la formación, la adquisición de destrezas y conocimientos”. Por lo tanto la eficiencia social es aquella que estudia a la sociedad y vela por sus necesidades, es la que estudia las oportunidades que les da la organización a los diferentes individuos que laboran en la organización.

La eficiencia social es la que contempla los recursos o servicios que necesita una organización, esta eficiencia es la que estudia la distribución de los recursos en la sociedad, las organizaciones deben ser eficientes de manera social para poder cumplir con los objetivos hacia sus empleados, ya que son ellos los que le dan vida a la organización y cuenta con tres grandes fases, los cuales son: los términos colectivos de influencia, los principios de gestión basados en equilibrio y la gestión social de la entidad.

Términos colectivos de influencia

Para Ayala y Guerrero (2014) define la influencia social como:

El ser humano (ente social) permanentemente recibe influencias sociales que inician con los padres y otros familiares, posteriormente, en razón de su desarrollo recibirán otras influencias sociales inherentes a los contextos socioculturales como los académicos y los medios de comunicación, que pueden ser enriquecedores o perjudiciales, modificando así su pensamiento y conducta, tomando en cuenta a la adolescencia como la etapa más vulnerable (p.11).

La influencia social corresponde a uno de los objetos de estudio centrales dentro de la psicología social, ya que es un estudio que va cambiando a medida del tiempo. La influencia social es la forma en que un individuo o un grupo de individuos logran modificar el comportamiento de otros sin tener que usar la fuerza. Dicha influencia se logra cuando existe un cambio de conducta donde se ve interactuando diferente a como venía comportándose.

Todos los individuos a lo largo de su vida, se ven involucrados con procedimientos y técnicas de influencia social. Nuestro entorno, relaciones, ideas, pensamientos o hábitos se enfocan en la interrelación de información que son influenciados por los demás individuos. Los elementos de la influencia social están derivados de un fenómeno en cuestión ya que tienen el fin de comprender de la mejor manera las manifestaciones, el impacto y el efecto.

Según Mosquera (2023) Sostiene que

Todas las personas a lo largo de nuestras vidas nos vemos relacionadas con procesos de influencia social. Nuestras relaciones, pensamientos o hábitos se fundamentan bajo intercambios de información que son ejercidos por los demás.

En esta primera parte se procederá a conceptualizar los elementos derivados de la influencia social y al fenómeno en cuestión, con el fin de poder comprender de mejor manera sus manifestaciones, efectos e impacto (p.2).

La influencia social en palabras técnicas es la manera en que un individuo logra modificar varias características de otro individuo como pueden ser: aptitudes, gestos, emociones, comportamiento, entre muchas más características que se pueden visualizar notoriamente al momento de estar con un individuo. La influencia social comprende las relaciones tanto en el interior del individuo como en el mundo exterior del individuo en cuestión, así afectan las relaciones laborales en una organización pueden ser influenciadas por otras personas ajenas a dicha entidad.

Principios de gestión basados en equilibrio

Para Legarda Gomez (2012:62) afirma considerando los planteamientos que “Los principios fueron pilar para el desarrollo de la calidad y permitió a países como Japón y a los tigres y tigrillos de Asia posicionarse sobre países destacados por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación”. Los principios de gestión, son fundamentales en las organizaciones públicas y privadas, para el desarrollo de un mejoramiento a nivel institucional, y poder tener una misión y visión, de hacia dónde se quiere llegar con estos principios de gestión. Estos principios, son normas fundamentales a seguir, para llegar a cubrir las necesidades de cada organización, puesto que los principios de gestión, conducen a un mejoramiento y cumplimiento de todas las normas, preceptos y reglas, para obtener una gestión de calidad. En este sentido, el autor Agualongo (2015), establece que:

Un procedimiento es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias

primas. Los Procedimientos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información)(p.19).

Los principios de gestión según esta norma hacen referencia a que estos se deben establecer por la alta gerencia de las organizaciones porque son ellos los que deben garantizar y respaldar el servicio prestado por sus empleados. Por eso es que la alta gerencia debe tener principios claros con sus empleados en cuanto a gestión social se trata. Para tener principios de gestión claros, la organización debe tener claro los valores de transparencia, respeto, responsabilidad, amabilidad, imparcialidad y sobre todo legalidad a la hora de garantizar la satisfacción tanto del cliente como de sus empleados.

Los principios de gestión son prioritarios para la convicción más amplia y fundamental para encaminar y dirigir una organización, dichos principios se requieren para una mejora continua a corto y a largo plazo. Estos principios necesitan que se involucren las partes interesadas que significa los altos ejecutivos, empleados y clientes. Los principios fundamentales son la organización orientada al cliente, liderazgo, participación de los empleados, enfoques hacia las gestiones, mejoras continuas y otros principios.

Gestión social de la entidad

La gestión social es la estructuración de varios espacios para la integración social de los individuos. Se refiere a un conjunto de actividades que involucran el entorno social donde todo se base en el aprendizaje a corto y largo plazo ya sea continuo, colectivo y abierto para la creación supervisión y ejecución de proyectos sociales con fines a solucionar problemas de índole social. La gestión social tiene como objetivo principal hacer actividades donde se pueda diagnosticar, para poder prever y así llegar a intervenir en diferentes situaciones de riesgo ya estudiadas de la

entidad donde se presentan. Para Cardoso, Guilherme y Pereira (2019:85) La Gestión Social representa el interés público no estatal y constituye la forma de administrar de la propia sociedad democrática contemporánea.

Según Beaumont (2016:19) define este como “El término gestión social se usa indistintamente para referirse al logro de un fin social como al carácter colectivo del proceso que conduce a dicho fin”. La gestión social es un grupo de engranaje que involucran la inclusión social y la vinculación efectiva de todos y cada uno de los individuos de la entidad, esta nos da la oportunidad que individuos que no tienen nada que ver con la entidad cultiven un sentido de pertenencia en cuanto a control social y mejoramiento continuo de la entidad.

Para Beaumont (2016) menciona que

La gestión social puede abocarse a responder cualquier necesidad humana. Su propósito no es, pues, incrementar la agencia de las personas como un medio para resolver su necesidad de participación; sin embargo, sin importar qué necesidad atienda, lo hará de modo que incremente la agencia de los grupos de interés y los empodere (p.25).

La gestión social es un medio para la integración social, donde su propósito es la conexión efectiva de la comunidad que habita en la organización para que los proyectos se lleven a cabo de la mejor forma posible, la gestión social es quien hace un puente entre la ciudadanía y el control social de la organización, ya que es necesaria la participación de ambas partes para que se logre un entorno social efectivo y productivo para que los grupos de interés incrementen su productividad.

La gestión social es quien ayuda a la organización a diseñar, hacer y evaluar los planes de los programas que ayudaran al fortalecimiento de las relaciones interpersonales en las instituciones tanto públicas como privadas, esta gestión es la

que se encarga de ver los problemas de índole social que tiene la organización y debe ser dicha gestión quien busque e investigue como solucionar los problemas, interrogantes y cualquier duda que se presente en la organización.

Bases Legales

El marco legal de una investigación según Franco, (2011) “Se trata del conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación que se realiza.”, en otras palabras las bases legales son las leyes que soportan de manera legal el avance del proyecto, está compuesto por leyes, reglamentos y normas indispensables en algunas investigaciones cuyo temática en cuestión así lo amerite, abarcando la Constitución, Leyes orgánicas, Códigos, reglamentos, entre otros.

A continuación, se presenta el marco legal que sustenta el presente estudio, cubrirá aspectos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LCGR) (2001), Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP) (2014), Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional (ROCI) (2003) y el Código de Conducta de los Servidores Públicos (CCSP) (1998):

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999)

La Constitución Nacional, también llamada Carta Magna, es un conjunto de normas fundamentales que acuerda una nación, como base de la convivencia social, en el caso de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, esta consta de trescientos (350) artículos más las disposiciones derogatorias, transitorias y finales, fue adaptada el 15 de diciembre de 1999, mediante un referéndum popular, fue

publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999, su única reforma se le realizó el 30 de diciembre de 1999. Dicha carta magna fue llevada a referéndum el 2 de diciembre de 2007 con el fin de consultar con la ciudadanía la reforma de la constitución de 1999.

En su artículo 141, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999:87) establece que “la administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública...”, por lo que de manera especial, es decir con rango constitucional, todo proceso dentro de la administración pública queda sujeto a principios que son incuestionables y que debe poseer el individuo que de una manera u otra trabaje en dicha administración pública debe ser transparente, sincero y estar al servicio de los ciudadanos y cumplir con todos y cada uno de los principios que dicta esta Carta Magna.

La administración pública debe ser de carácter servicial a los ciudadanos, ya que esta, está a favor de los ciudadanos y al servicio de ellos. Dicha ley está sujeta al servicio público y al interés general, por esto la ciudadanía no debe tener ningún tipo de distinciones, privilegios o discriminaciones, la administración pública está destinada al servicio de los ciudadanos, el funcionario público debe brindar o prestar un servicio con transparencia, responsabilidad y sobre todo rendición de cuentas a los ciudadanos. Por otra parte, en el artículo 143 la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999) queda claramente establecido y por principio de corresponsabilidad que:

Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ser informados e informadas oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en que estén directamente interesados e interesadas, y a conocer las

resoluciones definitivas que se adopten sobre el particular. Asimismo, tienen acceso a los archivos y registros administrativos, sin perjuicio de los límites aceptables dentro de una sociedad democrática en materias relativas a seguridad interior y exterior, a investigación criminal y a la intimidad de la vida privada, de conformidad con la ley que regule la materia de clasificación de documentos de contenido confidencial o secreto. No se permitirá censura alguna a los funcionarios públicos o funcionarias públicas que informen sobre asuntos bajo su responsabilidad (p.88).

De este modo, se presenta este mecanismo, como una manera de controlar la gestión pública de las autoridades a cualquier nivel dentro de la organización del poder público venezolano, en otras palabras, este artículo, hace un llamado a informar a la ciudadanía sobre las actuaciones a que ellos estén solicitando de manera interesada, ya que ellos según esta carta magna tienen todo el derecho de ser informados de resoluciones y toda información que a ellos en particular le interesen.

Por consiguiente, este artículo hace referencia al derecho que tienen los ciudadanos a una respuesta oportuna y veraz de la información que ellos están solicitando ante cualquier entidad pública, también hace énfasis en el acceso a los archivos y registros administrativos siempre y cuando existan normas y reglamentos para tener acceso a dichos documentos públicos, ya que toda información tiene límites aceptables en materia de seguridad e investigación de conformidad con la ley.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LCGR) (2010)

La ley orgánica de la contraloría general de la república y del sistema nacional de control fiscal (2010), tiene por objeto regular las diferentes funciones de la contraloría general de la república y los logros de las diferentes organizaciones y entes que pertenecen al estado, dicha ley da los lineamientos a seguir por cada empleado

que trabaja en las contralorías generales de la república, esta normativa legal, consagra VI títulos en los cuales tiene (115) artículos, además de las disposiciones transitorias, finales y derogatorias, dicha ley fue promulgada el 23 de diciembre de 2010 en la gaceta oficial N° 6.013.

En este orden de ideas, el artículo 41 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LCGR) (2010) establece que:

Las unidades de auditoría interna en el ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en el ente sujeto a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión. (p.11)

Este artículo hace referencia a la auditoría interna, que no es más que la inspección de la gestión pública de cómo se manejan los ingresos, gastos y bienes del estado, esta función la asumen, las contralorías tanto nacional, estatal y municipal, y también pueden ejercer este control, otros entes, tales como los ciudadanos, ciertos directores, autoridades y gerentes de instituciones del Estado, la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, y los órganos de control fiscal, como las contralorías generales, y las unidades de auditoría interna.

Es por ello, que la ley insiste en fortalecer e instruir a los entes gubernamentales de auditoría interna a verificar la fidelidad y precisión de la información financiera y administrativa para tener una mayor exactitud a la hora de los exámenes y dictamen es finales. Ya que la auditoría interna debe ser ejercida por

profesionales aptos para la examinación, estudio y evaluación de las cuentas de cada entidad pública sea nacional, estatal o municipal.

Por otra parte, el artículo 61 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LCGR) (2010) señala que:

Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales (p.14).

Este control fiscal debe ser ejercido por funcionarios que estén debidamente capacitados para ejercer dicho rol en la administración pública, en efecto dicho control fiscal debe supervisar, evaluar y estar en observación precisa de cómo se dan los resultados administrativos a nivel tanto municipal, estatal y nacional, ya que son ellos los principales responsables al momento de llevar a cabo estas inspecciones minuciosas y cuidadosas.

De acuerdo con esto, los entes contralores enfatizan la importancia de los controles a través de la implementación de un sistema de control de gestión, conformando a su vez, un control integrado, con el objeto de promover la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos, el acatamiento de las normas legales en las operaciones del Estado, la confiabilidad de la información que se genere y divulgue sobre los mismos, así como mejorar la capacidad administrativa para evaluar el manejo del estado,

Esto es lo que permite hacer posible, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, y otros tipos de procesos internos de las organizaciones objeto de control, y la aplicación de correctivos de manera oportuna, que permitan promover la planificación de sus actividades en consonancia con su misión y visión, y el mejoramiento de la formulación de los presupuestos de los entes del sector público con miras a lograr un mayor grado de eficiencia en su ejecución.

Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP) (2014)

La Ley Orgánica de la Administración Pública (2014), tiene por objeto establecer las normas y principios que rigen la organización y el funcionamiento de la administración pública; esta consta de (174) artículos con 2 capítulos, más las disposiciones derogatorias, transitorias y finales, los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la administración pública, ley con decreto n° 1424 de fecha 17 de noviembre de 2014 la cual se publicó en gaceta Oficial Extraordinaria 6.147.

En este particular, el artículo 14 de la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP) (2014), señala que “las funcionarias y funcionarios de la Administración Pública deberán rendir cuentas de los cargos que desempeñen, en los términos y condiciones que determine la ley” (p.03), por lo cual, toda persona, que labore en alguna responsabilidad de la administración pública, debe rendir cuentas, tanto a sus superiores para los que trabaja, al igual que cuando se retira o es retirado, del cargo donde está trabajando, a la persona que lo sustituirá, ya que la función administrativa debe ser transparente y eficaz.

La auditoría interna, que es la forma primaria de impulsar la rendición de cuentas, no es más que una evaluación previa y constante en un tiempo definido de

todos los mecanismos o roles que se desempeñan en la administración pública, dado que cada departamento o dirección de cualquier entidad pública debe ser auditada de manera interna para poder llevar a cabo cada plan operativo planteado por la entidad. Para que en el momento en que sean examinados con el control fiscal toda entidad pública pase la auditoria limpia y transparente.

En este particular, el artículo 18 de la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP) (2014), indica que:

El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados. (p.4).

El funcionamiento de toda entidad pública debe estar sujeta a trazar metas y objetivos a alcanzar según los planes operativos anuales de la administración pública de la nación que se deben cumplir en el plazo estimado según dicha ley, donde se citan los derechos deberes y responsabilidades de todo individuo que trabaja en la administración pública, y como estos se deben a los ciudadanos y ciudadanas del país, dado que esta ley, se basa en la aplicación de los principios de honestidad, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, y sobre todo responsabilidad, en el ejercicio de la función pública.

Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional (ROCI) (2003)

El reglamento sobre la organización del control interno en la administración pública nacional (2003), tiene por objeto instaurar las condiciones concernientes a la organización en cuanto a control interno en las organizaciones de la administración pública nacional, dicho reglamento fue publicado en el Decreto N° 2.621, tal como lo expresa, la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.783, del 23 de septiembre de 2003, este reglamento consta de (28) artículos y 3 capítulos.

En primer lugar, el artículo 6 del Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional (ROCI) (2003), establece que:

El control interno previo, comprende los procedimientos operativos y administrativos incorporados en el plan de organización, en los reglamentos y manuales de cada ente u organismo que deben ser aplicados por los administradores, antes de la adquisición de bienes y servicios o a la celebración de otros contratos que impliquen compromisos financieros para la República, con el fin de verificar el cumplimiento de las normas que regulan tales actos, los hechos que los respaldan, la conveniencia y oportunidad de su ejecución.

El control previo de los compromisos y órdenes de pago para la ejecución del presupuesto estará efectiva y explícitamente incorporado en los procesos administrativos, la verificación y observancia de los requisitos legales de dicho control corresponde a los propios administradores (p.6).

Esto, no es más que el informar que todo personal administrativo debe guiarse y regirse con los reglamentos y manuales de cada organización ya que estos son los lineamientos que debemos seguir para tener un funcionamiento óptimo, eficaz y eficiente a la hora de rendir cuentas, todo personal administrativo es responsable de la

ejecución oportuna de las actividades de su puesto de trabajo y va de la mano con el objetivo de incrementar la seguridad al momento de salvaguardar los recursos públicos nacionales.

En segundo término, el artículo 8 del Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional (ROCI) (2003), apunta que “la auditoría interna es un servicio de examen posterior, objetivo, sistemático y profesional de las actividades administrativas y financieras de cada ente u organismo, realizado con el fin de evaluarlas, verificarlas, elaborar el informe contentivo de las observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como el correspondiente dictamen” (p.6), y dicha auditoría interna, se basa en revisar, analizar y verificar todo el funcionamiento de las organizaciones para así poder llevar a cabo cualquier informe o decisión al final, de manera que los auditores internos puedan tener una opinión de lo que está auditando y así pueda llegar a informar a la alta gerencia de lo que está observando a nivel interno.

En esencia, este reglamento, establece que, las actividades de cada instituto, se cumplan los objetivos en un ambiente donde predomine la eficiencia y transparencia de la gestión, donde todo, pueda solucionarse, y se haga posible, llegar a acuerdos en caso de manifestarse eventos adversos o contrarios, a estos objetivos. Todo funcionario público, es susceptible de errar, pero es parte de la naturaleza de su labor, que se les permita, que ellos participen y ejecuten controles internos, donde se puedan observar y solucionar problemas o mejoras que necesita la organización en la que ellos laboran, a tiempo.

Código de Conducta de los Servidores Públicos (CCSP) (1998)

El código de conducta de los servidores públicos (1998), tiene por objeto regularizar la conducta de todos los trabajadores del sector público con relación a los

principios que deben regir el ejercicio de las diferentes funciones que cada servidor público desempeñe en la administración pública nacional, dicho código cuenta con (33) artículos y IV títulos además de las disposiciones finales, fue promulgado el 15 de julio de 1998 y se publicó en la gaceta oficial de la república bolivariana de Venezuela n° 36.496.

En este punto, el artículo 11 del Código de Conducta de los Servidores Públicos (CCSP) (1998:1), indica que “la eficacia comporta la realización de los programas y actuaciones gubernamentales y administrativas al menor costo para los contribuyentes en el menor tiempo posible y con logro óptimo de los objetivos planteados”, los servidores públicos deben hacer que sus programas sean actualizados, realistas y sobre todo más simples y claros a la vista del consumidor, donde dicho consumidor no tenga duda de que son, para que sirven y que nos dan los programas gubernamentales y administrativos.

Es por ello, que debe tenerse en cuenta, que la relación entre el control de acciones, y la promoción de valores, deben ir juntos de la mano para que la calidad del trabajo institucional impacte positivamente en las comunidades. De esta manera, este código de conducta de los servidores públicos, viene a ser una herramienta complementaria e importante para impulsar la eficiencia administrativa y la materialización de resultados concretos.

En este punto, el artículo 14 del Código de Conducta de los Servidores Públicos (CCSP) (1998:1), indica que “la transparencia exige del servidor público la ejecución diáfana de los actos del servicio, e implica que éstos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimientos de toda persona natural o jurídica que tenga interés legítimo en el asunto” (p.1), uno de los principios de este código, es la transparencia del servidor público, para así poder tener un trabajo eficiente y eficaz, a la hora de tratar con un consumidor, el servidor público debe dejarle claro al

consumidor, las dudas, consultas o preguntas que ellos realicen, al momento de abordar al servidor público, ya que este se debe al público.

Por este motivo, el servidor público debe ser transparente en todo momento, ya que cualquier decisión tomada a nivel gubernamental o administrativa deben ser accesibles, claras y comunicativas al público en general, por lo tanto la transparencia va de la mano de los costos y recursos comprometidos en cada decisión tomada por los entes gubernamentales. Esta acción se sustenta en normas, procedimientos y estrategias institucionales que imponen a las autoridades a avalar su proceder y responsabilizarse sobre sus decisiones tomadas.

En otras palabras, todo contador público o cualquier servidor público tiene la ética de ser y hacer sus trabajos con dignidad, responsabilidad, respeto y transparencia, para que sea de provecho para sus clientes, poder confiar y tener buen juicio de dichos servidores públicos. En conclusión, los servidores públicos se deben al consumidor, y por esto, es que debemos ser más amables, considerados, respetuosos y humanos, a la hora de tratar con los individuos, que sólo van a solucionar problemas de índole pública.

Definición de Términos Básicos

Auditoría: Es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente (arens, Elder y Beasley, 2007).

Auditoría Gubernamental: Es la investigación imparcial, persistente y profesional de las sistematizaciones financieras y/o administrativas, logrado con posterioridad a

su realización, en las entidades, procesando el informe. Se debe verificar el compromiso con las normas de Auditoría Gubernamental, y disposiciones, utilizando las técnicas, procesos y programaciones determinada por la carrera de contador público (Álvarez, 2009).

Auditoría Externa: Es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso (Armas, 2014).

Confianza Pública: Es un tipo especial de apoyo, donde los ciudadanos expresan la idea de que las instituciones realizarán las acciones y se obtendrán resultados que se esperan, aun en condiciones de bajo nivel de control (Segovia, 2006) a

Control de Gestión: el control de gestión permite a cada organización, la toma de decisiones de tipo estratégica; para ello tiene en cuenta cuáles son sus potencialidades y las posibilidades que posee dado el análisis del entorno. En este aspecto resulta fundamental la información con la que cuenta, por lo tanto el control de gestión se desarrolla a través de tres niveles: estratégico, táctico y operativo (Espinoza, 2016).

Control Administrativo: es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas (Adwor, 2013).

Control Contable: los procesos de control contable permiten la identificación de errores procedimentales cometidos en las organizaciones y brindan la oportunidad de poder enmendarlos a tiempo, tomando medidas que deriven en retomar el rumbo correcto en las empresas y organizaciones (Rodríguez, 2014).

Control Fiscal El control fiscal bajo una concepción eminentemente técnica, se define como un conjunto de acciones constituidas por diversos sistemas y procedimientos, ejercidos por instituciones competentes, para alcanzar el cumplimiento y la rectificación de la administración del patrimonio público (Eckstein, 2014)

Control Interno El control interno se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, debido a que permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones que realizan las empresas; así como la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables y aplicados en los procesos productivos (Ramón, 2001).

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo (Da silva, 2002).

Eficiencia: la eficiencia es un criterio para medir la vida interna y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos (Katz y Kahn, 1989).

Software de gestión es aquel que complementa las actividades de una empresa brindando servicios acorde a las diferentes necesidades que posee la empresa, en su mayoría se encarga de llevar las actividades contables permitiendo almacenar,

eliminar, editar, etc. los datos ingresados en el sistema, ya sea en ordenadores, tablets, consolas, etc. (Martinez,2014)

Sistema de gestión Un sistema de gestión es un conjunto de acciones interconectadas de tal manera que se puedan alcanzar resultados. Esas partes interconectadas, a su vez, deben, cada una de ellas, seguir al método gerencial PDCA y SDCA. El sistema de gestión es para producir resultados. (Campos, 1992, 1996, 2009).

Transparencia Administrativa: consiste en el conocimiento por parte de los ciudadanos de lo que sucede en el seno de las administraciones públicas. Gracias a la transparencia administrativa las administraciones públicas son vistas como una casa de vidrio (Cerrillo, 2012).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Al respecto, Balestrini (2006:126), sostiene que el Marco Metodológico:

...es la instancia referida a los métodos, diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes...El fin esencial de Marco Metodológico, es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos, e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación, su universo, su población, su muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de los datos, la medición, hasta la codificación, análisis y presentación de los datos (p.126).

Es por ello, que la metodología, dentro de un proceso de investigación, implica la selección del conjunto de técnicas e instrumentos, orientados dentro de un diseño de investigación, que se emplearán para obtener los datos de interés, de los sujetos que participen en el estudio, a fin de establecer con certeza, si dichos datos, son susceptibles de ayudar a construir una nueva perspectiva o comprensión del fenómeno u objeto del estudio.

Naturaleza de la investigación

La investigación cuantitativa, viene a ser entonces, una perspectiva estratégica, que se emplea en el paradigma positivista, donde se procura abordar

información veraz, sobre asuntos en específico, para poder ayudar a los investigadores a ampliar sus horizontes, en la búsqueda de la verdad, y generar nuevas visiones para investigaciones futuras, y aun cuando, su función se limita a verificar hechos establecidos, permite hacer análisis estadísticos y matemáticos de los resultados, y se centra en describir, explicar y predecir circunstancias mediante datos, interpretaciones e hipótesis fundamentadas en un corpus teórico existente, dentro de una o varias disciplinas del pensamiento humano.

Dada la naturaleza del estudio, y de los objetivos planteados la investigación se orienta hacia un estudio cuantitativo, de acuerdo a Guerrero & Guerrero (2014:48) define la investigación cuantitativa como la que “consiste en contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales”, así, cuando se hace referencia a la investigación cuantitativa, se habla de la formulación, demostración o falsación de hipótesis, así como de la recolección, interpretación y análisis de grandes volúmenes de datos, debido que a las variables, que se abordan en investigación cuantitativa, son mensurables y numéricas.

La naturaleza de la investigación es la que engloba el proceso de investigación en cada una de sus etapas, desde que inicia la investigación es la que aborda cada uno de los procedimientos a seguir en cuanto al tema de investigación escogido, hasta llegar a la última etapa de la investigación. Es decir, que la naturaleza de la investigación es el enfoque que tenga el investigador desde donde comienza su estudio hasta donde se ve materializado el estudio, ya que cada etapa tiene características distintas y particulares con respecto a los diferentes aspectos de la investigación.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, viene a ser, la configuración del rumbo de teorización y aplicación práctica de los datos a la realidad, dentro del estudio realizado en torno a un determinado fenómeno, a fin de descubrir y cotejar datos, que conduzcan a respuestas confiables, en función de las interrogantes planteadas a lo interno de la investigación, constituyendo la medida del alcance teórico y práctico, dentro del que se desarrollara el abordaje del problema planteado.

Con respecto al diseño de la investigación, Hurtado y Toro (2005) expresan lo siguiente:

Consiste en el plan a seguir para dar respuestas a las preguntas formuladas y para probar las hipótesis de la investigación. El investigador podrá diseñar dicho plan de diversas maneras, pero deberá tener en cuenta sus posibilidades reales, recursos y tiempo disponibles, así como también deberá considerar cuáles serán las vías y las fuentes que le proporcionarán la información que responda sus preguntas en forma válida y confiable. Esto nos lleva a estudiar, antes de los tipos de diseños, dos condiciones que ellos deberán reunir: la validez y la confiabilidad. (p.131).

Los diseños de investigación, en esencia, implican los propósitos, estrategias y tácticas que se emplearán, para lograr respuestas sobre los aspectos específicos planteados en las preguntas de investigación, con los que se busca, resolver un problema en particular, y su importancia a la hora de realizar cualquier proceso de investigación, radica en que ayuda a respaldar la veracidad y confiabilidad de los resultados de la investigación.

Cada diseño de investigación, conlleva en su estructura, la planificación, la ejecución, implementación y evaluación del alcance de un determinado estudio, para

poder dar forma al proceso de recolección de los datos, a través de técnicas como la entrevista y la encuesta; e instrumentos como la guía de entrevista y el cuestionario; en consecuencia, el diseño debe establecerse cuidadosamente, para que la información relevante, se recoja de modo eficiente, y permita llegar a conclusiones aceptables.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014:152) plantea que el diseño no experimental, es el que “se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” por lo que, solo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para proceder a establecer las características de las variables involucradas, por separado, y como se relacionan entre sí, recurriendo a estudios de carácter trasversal o longitudinal.

En este orden de ideas, esta investigación se enmarca en un diseño no experimental, que conlleva a la observación y el análisis de variables o fenómenos sin manipularlos, aprovecha cada dato, para comprender las posibles relaciones existentes entre las variables, como las relaciones de causa y efecto; por lo tanto, es necesario para obtener información sobre los procedimientos y comportamientos naturales de los individuos a los que se les realiza, la aplicación de los instrumentos, para englobar los diferentes factores que interactúan entre sí.

Es por este motivo, que el diseño de investigación no experimental, viene a ser, el enfoque, en el que se realiza la investigación, ya que esta se desarrolla, sin sustituir, intervenir o manipular ninguna variable, pero si se limita a observar y recopilar datos e información, acerca de cómo las variables participantes en el estudio, interactúan entre sí, y a partir de esta forma de observación pasiva de los fenómenos, establecer precisiones, en función del comportamiento que manifiesten, en la realidad natural o social.

Tipo de investigación

Se debe tener en cuenta, que el entorno, los recursos financieros y logísticos, y muchos otros factores, que implican o no, que los investigadores puedan asegurarse de que su investigación obtenga datos precisos y confiables. Es así, como la investigación de campo se configura como un proceso de adquisición de conocimientos sobre la realidad y los fenómenos que ocurren en ella, que son de interés dentro de un determinado campo de estudio científico.

El tipo de investigación, hace referencia a la forma, como se pretende arribar a la formación de un diagnóstico y/o perspectiva de un fenómeno a estudiar, por lo tanto, Arias (2012:22) define que: “la investigación científica es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes”, basándose en este criterio, la presente investigación, procura recoger datos de la realidad, y poder lograr fabricar nuevos conocimientos sobre la misma, que conlleven a reconocer las características y situación, del contexto actual de la Dirección de administración de la Alcaldía del municipio Tinaquillo del estado Cojedes.

En este sentido, la investigación de campo, recaba datos que provienen directamente del entorno natural, dado que permite observar fenómenos, para tener información fiable sobre ellos, de modo que el investigador pueda recopilar datos veraces, que se utilicen para ampliar y mejorar su conocimiento, en cuanto al objeto de su estudio, por lo que precisa, tener una organización y estrategia específicos, para garantizar que los resultados, sean los esperados.

Es por este motivo, que la investigación se apoya en una investigación de campo, que según Nájera y Paredes (2017:155) “permite la intervención del

observador en un entorno físico, partiendo de la visita al emplazamiento, para luego observar el lugar y fotografiarlo, esquematizar las imágenes y finalmente esbozar conceptos”, de ahí, que la investigación estará guiada, bajo los lineamientos metodológicos de una investigación de campo, que buscará presentar una alternativa confiable, para generar una mejor comprensión, al problema planteado.

En relación con la investigación de campo, esta es la que se encarga de juntar los datos de fuentes expertas y reconocidas para el propósito en específico que se desea. Es una estrategia o método de recabar información cualitativa para comprender, estudiar, vigilar y observar con las diferentes personas en el entorno natural de la investigación, asimismo la investigación de campo es la que se caracteriza por llevar a cabo una investigación en un lugar donde se encuentra el fenómeno de estudio.

Nivel de investigación

En el actual trabajo de investigación, se pueden contemplar un engranaje entre una investigación de campo y descriptiva, es decir, se tomarán en consideración distintos medios de acrecentamiento para obtener conocimientos en soporte a trabajos de investigación de intercesores y conocimientos precedentes de investigadores, libros, revistas científicas, internet, caracterizado por ser documental, asimismo busca descubrir y examinar una situación en particular para finalmente formular una solución a la problemática.

La presente investigación se clasifica como descriptiva que, para Delgado de Smith (2008:249) definen que “están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio”, por lo cual, esta investigación reúne los requisitos propios de un perfil o nivel descriptivo, ya que trata de disponer y caracterizar de manera eficiente, la situación que se presenta en el sistema de control

de gestión de la Dirección de Administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes.

Conforme a la intención de esta investigación, ella tiene las características esenciales de un análisis descriptivo, ya que este se enfoca en determinar y describir de manera precisa, los hechos que se generan alrededor del fenómeno objeto de estudio, de forma imparcial, permitiendo un abordaje efectivo y eficiente del problema de investigación. En otras palabras, se describen diferentes situaciones que se presentan en la entidad objeto de la investigación, que permita comprender hasta qué punto, su sistema de control de gestión, ha desarrollado el propósito por el cual, opera dentro de la organización estudiada.

En otro orden de ideas, para Tamayo y Tamayo (2004:46) la investigación de nivel descriptivo, comprende “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”, es por ello que es un tipo de estudio utilizado para describir y determinar un fenómeno o una situación, y preparar las características de un conjunto en particular; además se utilizaron técnicos como la entrevista, cuestionarios y revisión documental.

Los sistemas de control de gestión, en el caso de las entidades públicas, como la del caso en estudio, ayudan a tener registros, a analizar y tener referencias de cómo se maneja la misma, en cuanto a situaciones que se puedan presentar, ya que presenta limitaciones, en cuanto al uso adecuado de los sistemas de control de gestión que existen en ella, tales como, aspectos relacionados con la falta de manuales, la falta de instrucción al personal, y la falta de actualizaciones periódicas, en los distintos sistemas de gestión existentes en los departamentos que conforman la entidad, hechos que se consideran delicados, para una entidad de naturaleza pública.

Población

La población es un grupo de personas, la cual forma un universo de estudio, que es el elemento principal para el estudio de esta investigación. En este particular, Palella y Martins (2012) definen a la población como:

... el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las cuales se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible (p.115)

Es por ello, que una población puede ser un hogar, una empresa, un barrio, una ciudad, un estado o un país, y esto esta enteramente relacionado, con las características del fenómeno a estudiar, ya que, dependiendo del rasgo o característica común, que se desee estudiar, se eligen las unidades de población, que van a dar origen a los datos de investigación. En este sentido, la población objeto de estudio, estará compuesta por ciento cincuenta (150) funcionarios que laboran en la Alcaldía del Municipio Autónomo Tinaquillo del Estado Cojedes.

Es digno destacar, que la presente investigación, presenta una población finita, denominación que agrupa, a aquellas poblaciones, cuyo número de unidades que la conforman es finito, es decir, el número de elementos que la conforman, tiene un valor que, numéricamente hablando, es pequeño, sin dejar de ser representativo de la idea de población. Es una concepción utilizada, para describir el alcance de un universo pequeño o restringido de sujetos a estudiar, integrado por un número limitado de personas, objetos o cosas; de manera, que esto ayuda a comprender, como los diferentes aspectos que configuran dicha población, se entrelazan entre sí, y cómo se pueden ver afectados, por la influencia de factores externos, y cómo estos, cambian o no, su conducta, actitud o comportamiento en el tiempo (Arias, 2012).

Al estudiar una población finita, en torno a un asunto de interés, de una determinada disciplina o área de estudio, se puede obtener información relevante, sobre las conductas o comportamientos de los diferentes sujetos, que conviven dentro de ella, y como estos se relacionan entre sí. Lo importante es que el sector de la población, que sea escogido para acceder a dichos datos, participe de manera activa, y proporcione a los investigadores, la información requerida, para el cumplimiento de los fines del estudio.

Muestra

Al desarrollar una investigación, es imprescindible fijar una porción necesaria de personas para el estudio. En estos casos, el investigador debe establecer cuál será el grupo de personas que va estudiar para efectos del trabajo, debido a que toda investigación, requiere una muestra del universo, que desea estudiar, y esto es lo que se conoce comúnmente como la muestra de estudio, y su proceso de escogencia o selección, debe ser objetivo, claro y suficiente, de modo que permita al investigador o investigadores, cerciorarse de la validez y la confiabilidad de los resultados obtenidos.

En relación con la muestra, de acuerdo a Lopez-Roldàn y Fachelli (2015), señala que:

...es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado, dentro de unos límites de error y de probabilidad de que se pueden determinar en cada caso (p.12).

En consecuencia, una muestra es una selección representativa o subconjunto elegido, aleatoria o intencionalmente, dentro de los sujetos que conforman la población objeto de estudio, lo que permite evidenciar, con un mayor nivel de precisión, las características de todos los sujetos que conforman la población o universo a estudiar. Por tal motivo, el interés de seleccionar una muestra, implica una mejor oportunidad de alcanzar resultados confiables, acerca del fenómeno que orienta la problemática de investigación.

Por lo tanto, la muestra es una pequeña selección de la población o universo en la que se desea realizar el cuestionario, encuesta, entrevista, entre otro instrumento planteado por el investigador que hace dicha investigación, es decir, cuando se habla de tamaño de la muestra es un fragmento significativa de la población que cuenta con características específicas que le darán al investigador respuestas certeras del tema en definición, ya que son ellos los que conocen del tema a tratar.

Por este motivo, se debe elegir minuciosamente dicha muestra, para asegurar que sea una representación de la diversidad de la población, partiendo de aspectos, tales como la edad, el género, el origen étnico y otras características demográficas. De la misma manera, la muestra debe ser lo suficientemente grande, para poder establecer resultados, estadísticamente significativos, de modo que se pueda, lograr conseguir la mayor y mejor cantidad de información posible, sobre los rasgos que distinguen el comportamiento de la misma, de modo que esto facilite la toma de decisiones en cuanto a las formas de análisis e interpretación de los datos ofrecidos, por parte de los sujetos de estudio. (Hurtado y Toro, 2005).

El muestreo es un instrumento de estudio científico, que se utiliza para determinar una porción de la población en general, por lo tanto, la población es el punto de partida de una investigación, pero es la muestra quien le dará al investigador las respuestas oportunas y necesarias para realizar su estudio e investigación

planteada. La muestra en otras palabras es la función básica que se utiliza para determinar que porción de la población debe estudiarse para tener los resultados esperados por el investigador.

Muestreo no probabilístico

El muestreo no probabilístico es el que nos ayudara en esta investigación a seleccionar a los individuos a los que se le realizara tanto la entrevista con el cuestionario para hacer el estudio pertinente de las respuestas de cada individuo. El muestreo no probabilístico cuenta con estudios exploratorios previos para su estudio y ejecución, ya que la muestra es pequeña y seleccionada de manera intencional para su estudio y investigación, es decir el muestreo no probabilístico es la comparación del tamaño de la muestra predeterminada.

En este particular, Pimienta (2000:4), menciona que: “En este tipo de muestreo, denominado también muestreo de modelos, las muestras no son representativas por el tipo de selección, son informales o arbitrarias y se basan en supuestos generales sobre la distribución de las variables en la población”, por lo tanto, este muestreo de carácter no probabilístico, es un mecanismo sumamente útil, para seleccionar a las personas que formarán parte de los sujetos que servirán como informantes de una investigación, ya que se especifica cuáles son los individuos que cumplirán este rol, recurriendo a una forma de escogencia arbitraria.

Con relación a la presente investigación en primer lugar, para garantizar la ejecución de la investigación en el momento estimado, con una muestra arbitraria de carácter no probabilística, es posible que los elementos o individuos de la población seleccionados, se integren en la investigación, que se conforman por quince (15)

trabajadores del personal de administración de la dirección de administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes.

Para Otzen y Manterola (2017) el Caracter intencional es el que

...permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña. Por ejemplo, entre todos los sujetos con CA, seleccionar a aquellos que más convengan al equipo investigador, para conducir la investigación (p.230).

El carácter intencional es el que se refiere a seleccionar de manera intencional una porción estimada de población general del objeto de estudio, ya que es este carácter quien hace referencia a juntar un numero de individuos de una población muy variable. Por esta razón el carácter intencional se utiliza cuando el investigador necesita estudiar situaciones de carácter específico a un determinado grupo de personas que son los que le van a dar respuesta a su propósito planteado en la investigación.

Del mismo modo, la muestra que se tomó en cuenta, para efectos del presente estudio, es de quince (15) trabajadores, que está compuesta por el personal que labora en la Dirección de Administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes, puesto que se consideró, que son las personas adecuadas y competentes, para poder dar la información necesaria, para lograr lo propuesto en los objetivos planteados dentro de la investigación.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos son primordiales para la recolección de datos e información para su análisis. Se encuentran varios métodos y procedimientos existentes para esta actividad, tales como: cuestionarios, fichas, guías, encuestas, entrevistas, entre otros. Dichas técnicas e instrumentos se pueden emplear para recabar información de una multiplicidad de fuentes con el objetivo de adquirir conocimiento sobre un motivo en particular o problema.

Es por este motivo, que los datos recopilados mediante estas técnicas e instrumentos, posteriormente se pueden analizar e interpretar, utilizando tácticas estadísticas o análisis cualitativos. Esto autoriza a los investigadores tener una terminación significativa de los datos que sean obtenidos y de esta forma pueden tomar decisiones apropiadas que les ayudaran a comprender mejor su investigación (Tamayo y Tamayo, 2004)

Técnicas

En esta perspectiva, Yuni y Urbano (2014), indican que las técnicas aluden a:

...los procedimientos o formas de realizar las distintas actividades en una forma estandarizada; al modo de utilización de los instrumentos y máquinas que se usan para la realización de las tareas particulares, así como a la preparación de tales instrumentos. En el campo de la metodología de la investigación científica el concepto de técnicas de recolección de información alude a los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos (p.300).

Desde este punto de vista, las técnicas en la investigación son los mecanismos, dispositivos, tareas y procedimientos que se emplean para alcanzar un resultado esperado. Pueden involucrar información de varias fuentes, examinar y luego adherir el conocimiento adquirido para consumir una idea en específico o alcanzar el objetivo deseado; de igual modo, se pueden llevar a cabo en cualquier ámbito de trabajo o estudio para mejorar la eficiencia y precisión.

En otro orden de ideas, el análisis de la problemática del efecto de la aplicación del sistema de control de gestión en la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes, implica un conjunto de mecanismos que permitirán que se obtengan los datos oportunos para desarrollar los análisis relativos al problema investigado, por esta razón se aplicaran algunas técnicas para mejorar la interpretación de la problemática existente en la organización mediante (a) observación, (b) revisión documental, (c) entrevista y (d) encuesta.

Observación

La observación, en su vertiente participante o no participante, implica un proceso de estudio, análisis y descripción de la realidad, y es uno de los métodos más importantes de investigación científica, debido a que se utiliza, para obtener conocimientos más profundos, sobre un fenómeno en particular. Por esta razón, a través de la observación, se pueden identificar patrones en el comportamiento o fenómenos naturales o sociales, que de otra manera, no serían obvios para el observador o investigador.

Para Bernal (2010:257), la observación “es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”, por ello, la aplicación de la técnica de

observación, requiere una planificación y una metodología cuidadosa, para garantizar la precisión y la fiabilidad. Esto incluye decidir sobre el tipo de observación a realizar, elegir un entorno apropiado para la misma, establecer reglas para recabar datos y analizar los datos recopilados con precisión e interpretarlos correctamente.

Asimismo, al entender como observar algo debidamente, se puede tener información veraz y eficiente sobre el entorno a investigar, lo que puede ayudar a tomar decisiones informadas sobre la realidad a estudiar, a través de una observación directa del ambiente físico, las personas y los acontecimientos que están teniendo lugar en un determinado tiempo y espacio, por ello, los datos recopilados a través de este proceso de observación, se pueden emplear para desarrollar reflexiones, que se pueden aplicar a diversidad de situaciones o contextos relacionados con los asuntos de interés del investigador.

Para Campos y Lule (2012) la observación no participante se define como la que:

Se trata de una observación realizada por agentes externos que no tienen intervención alguna dentro de los hechos; por lo tanto, no existe una relación con los sujetos del escenario; tan sólo se es espectador de lo que ocurre, y el investigador se limita a tomar nota de lo que sucede para conseguir sus fines (p.53).

Por lo tanto, la observación es la función que se realiza de manera de espectador como un intermediario externo que no tiene nada que ver con el entorno a estudiar, es decir que no hay alguna relación personal o impersonal con los diferentes sujetos del entorno a estudiar. La observación debe ocurrir de manera limitada y con mucha eficiencia y oportuna para que los individuos involucrados no se noten incómodos o inconformes a la hora de hacer la observación directa de los individuos.

Revisión Documental

Según Arias (2006: 28), “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” por lo tanto, la revisión documental es un procedimiento donde se indaga, investiga y sobre todo se busca la interpretación o el análisis de las fuentes a estudiar, ya que se desea una información veraz y oportuna.

El análisis documental permite originar una retrospectiva de la investigación en cuestión, permite proyectar comparaciones o semejanzas entre los estudios que han sido estudiados por el investigador, para plantear la hipótesis, con respecto al desarrollo del tema a investigar. La revisión documental analiza, crítica e interpreta de datos secundarios, es decir datos recogidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

El estudio documental, es un instrumento de revisión y de registro de documentos que fundamenta el objetivo de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y conceptual, que se inscribe en el tipo de investigación exploratoria, descriptiva, etnográfica, teoría fundamental, pero que aborda todo paradigma investigativo (cuantitativo, cualitativo y/o integrador) por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. Se busca por medio de esta técnica investigativa estar actualizado en el tema que se explora. Es requisito la indagación de archivos de bibliotecas y hemerotecas, así como archivos digitales clasificados, entre otros. La investigación es necesaria para comprender el campo sobre el cual se investiga.

Entrevista

La entrevista es una herramienta fundamental para el investigador, es decir, que es el método más veraz cuando se desea investigar o indagar acerca del propósito de estudio del investigador, dicha entrevista ayuda a solucionar preguntas más certeras y juiciosas del objetivo de estudio. Cuando hablamos de entrevista nos referimos a que el investigador selecciona a personas de manera al azar o intencional para hacerles preguntas de manera puntuales acerca del tema o objetivo de estudio.

Según García, Martínez, Martín y Sánchez (2012) la entrevista:

...es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando (p.6).

La entrevista es una técnica o método utilizado por el investigador para obtener de manera formal palabras orales y de manera individual por cada entrevistado acerca del objetivo de estudio del investigador, la información suministrada por el entrevistado es de manera confidencial y sin motivo de juicio oculto, dicha entrevista es utilizada solo por el entrevistador para llegar a objetivo o propósito de la investigación a realizarse, en la entrevista se realizan preguntas específicas y sin salirse del tema de estudio.

Encuesta

En la presente investigación se hará uso de la encuesta, la cual es una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas, que en el caso de la presente investigación se realizó a una muestra de quince (15) personal administrativo de la dirección de administración del municipio tinaquillo del Estado Cojedes por medios físicos, de manera presencial, en el lugar de trabajo de cada uno de ellos, para su mayor comodidad y confianza a la hora de responder cada encuesta.

Las encuestas con gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado por el investigador con la finalidad de obtener datos concretos para el objeto de estudio, teniendo así los resultados de un fenómeno en específico. Se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos. (Sabino, 1992).

Para determinar si el personal administrativo de la dirección de administración poseen criterios estratégicos que mediante el uso de una encuesta, se incluyen una serie de preguntas relacionadas con diferentes aspectos de los criterios estratégicos, dichas preguntas pueden ayudar a evaluar el nivel de Sistema de control de gestión, permitiendo identificar áreas en las que puedan necesitar mejorar o fortalecer sus habilidades de gestión, teniendo en cuenta que la encuesta debe ser diseñada de manera clara y objetiva, y los resultados obtenidos deben ser analizados de forma adecuada para tomar decisiones informadas sobre la formación y desarrollo de competencias digitales en este campo.

Según nos explica Hernández (2014), que:

La encuesta por muestreo es la técnica más empleada en las investigaciones realizadas en las ciencias sociales. Se utiliza para recolectar información de personas respecto a características (estado civil, edad), opiniones (¿está realizando el actual presidente una buena labor?), creencias (¿hay vida después de la muerte?), expectativas (¿cree Ud. que la situación económica del país mejorará durante este año?), conocimiento (¿sabe Ud. cómo se trasmite el SIDA?), conducta actual (¿va Ud. a misa frecuentemente?) o conducta pasada (¿votó Ud. en la elección pasada?) (pág. 25).

Las encuestas origina información sobre las indagaciones, actitudes y comportamientos de los individuos a los que se le realiza la encuesta. La encuesta se realiza ante la necesidad de investigar una hipótesis o indagar una respuesta a un problema en específico, percibir e analizar, de la forma más metódica posible, un cumulo de testimonios que puedan cumplir con el propósito requerido. Son un mecanismo de investigación y recopilación de datos utilizadas para adquirir información de personas sobre diversos temas de estudio. Las encuestas tienen una variedad de fines y se pueden llevar a cabo de diversas maneras dependiendo de la metodología escogida y los objetivos que se quieren alcanzar.

Las encuestas en los trabajos de investigaciones están directamente conectadas con lineamientos estrategicos utilizados en los cuestionarios, ya que el uso de dichos cuestionarios es fundamental para diseñar, administrar y analizar encuestas de manera eficiente. Los criterios estrategicos son fundamentales para utilizar herramientas estructuradas en todas las etapas de una encuesta, desde su diseño y administración hasta el análisis de los resultados. Estos lineamientos permiten maximizar la eficiencia y precisión de las encuestas en las investigaciones, facilitando la obtención de datos confiables y relevantes para el estudio en cuestión.

Instrumentos

Al respecto Monje (2011), conceptualiza los instrumentos como:

... es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar información. Entre estos se encuentran los formularios, las pautas de observación, las pruebas psicológicas, las escalas de opiniones y actitudes, las listas u hojas de control y otros. La forma, es decir si se trata de entrevistas, cuestionarios, pautas, etc., determinada por las técnicas concretas escogidas; el contenido (es decir, qué preguntar, qué observar) será el resultado de la operacionalización efectuada. (p.25).

Un instrumento de recolección de datos. brinda información valiosa sobre un asunto o variable particular, o variables vinculadas al fenómeno de estudio, que posteriormente se pueden emplear para asumir o rechazar conclusiones, en torno al fenómeno o problema que se está estudiando; básicamente, cada instrumento debidamente aplicado y recopilados sus resultados, de manera sistemática, resulta un aspecto esencial, para recopilar datos precisos y confiables, lo que permite al investigador, producir hallazgos en torno a los factores subyacentes dentro del problema estudiado, mediante el uso de, cuestionarios, entrevistas, y otras categorías de instrumentos.

Con la intención de recabar mayor información, en la presente investigación se utilizó el cuestionario, como instrumento para la recolección de los datos, partiendo de una muestra de trabajadores de la entidad objeto de estudio, con la aplicación de un instrumento basado en una escala de Likert, que consta de cinco reactivos (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente desacuerdo), para la verificación del problema planteado.

Dicho cuestionario fue aplicado a los trabajadores de la Dirección de Administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, con la intención de alcanzar una mejor comprensión de los efectos que ha tenido la aplicación de los criterios asociados a los sistemas de control de gestión, en dicha dirección, y como ello, ha tenido su repercusión o incidencia en la eficiencia gerencial, de esta dependencia.

Bitácora de observación

De acuerdo con Andrade, Álvarez, Salatino y Pérez (2018:1), nos explican que la bitácora: “Sirve como evidencia de los avances de la investigación en forma cronológica con relación a lo planteado en el cronograma de actividades.” Es decir, que la bitacora de observacion nos permite realizar avances en la investigacion planteada por el investigador, es una guía de actividades que se debe seguir para llegar a la meta planteada por el investigador.

La bitácora de observación es específicamente importante para inspeccionar los elementos mas relevantes de las situaciones y eventos observados, así como las observaciones y reflexiones del observador. Esto incluye investigaciones sobre las condiciones en las que se llevó a cabo el muestreo, como la ubicación y hora de la selección de la muestra, el método utilizado para seleccionar a los participantes y cualquier otro detalle relevante. Asimismo, la bitácora de observacion puede ser útil para investigar cualquier evento que pueda ocurrir inesperadamente o factor que pueda haber afectado los resultados del estudio. En definitiva, la bitácora de observación es una herramienta valiosa para garantizar la precisión y validez de los resultados obtenidos a través del muestreo probabilístico.

La bitácora de observación es ser útil para tener propiedad en las condiciones en las que se llevó a cabo el muestreo, como la ubicación y hora de la selección de la

muestra, el método utilizado para seleccionar a los participantes y cualquier otro detalle relevante. Además, la bitácora de observación puede ser una herramienta valiosa para registrar cualquier evento inesperado o factor que pueda haber afectado los resultados del estudio. Cabe destacar que, para la presente investigación, la bitácora de observación funciona como instrumento indirecto que se utilizó a lo largo del proceso de certificar los criterios estratégicos, ya que nos permitió poder observar la consolidación de las habilidades sobre los lineamientos estratégicos utilizados, y nos permitió verificar si las habilidades están en desarrollo o en ejecución.

Fichaje

El fichaje es una técnica que se utiliza primordialmente por investigadores. Es un método de recabar y obtener información, cada ficha contiene una información que el investigador necesita recordar al momento de estudiar cualquier propósito o idea y esta ficha tiene valor propio. Es un recurso sumamente importante para el estudio porque permite recolectar datos o información proveniente de diversas fuentes, ubicar y estudiar el contenido de investigaciones leídas. Además, la ficha ahorra tiempo, esfuerzo y mejora la elaboración del índice de autores y de títulos investigados, así como la memorización y la comprensión.

En relación con esta herramienta, Lucarelli y Correa (1993) opinan que:

consiste en recoger por separado esos fragmentos significativos de información, a fin de manejarla independientemente de su texto de origen. Esta técnica puede dar lugar a nuevas organizaciones del tema que se está estudiando, a través de las relaciones que se establezcan con otros fragmentos fichados. Se puede confrontar información y puntos de vista, diferenciar datos, complementar otros (p.98).

Es el método de recolección y selección de datos importantes en proceso de aprendizaje e investigación, de las fuentes bibliográficas como: libros, revistas, periódicos, internet, y fuentes no bibliográficas, que son objeto de estudios. Las fichas son de diferentes formas rectangulares o cuadradas de diversos tamaños, que se deben tener a la mano para cualquier trabajo o investigación, se deben guardar en un fichero, ordenando por orden alfabético, por temas y por otras índoles de nuestro interés. Este instrumento nos ayuda a tener ordenados y especificados los temas o investigaciones a revisar en grandes cantidades de datos para identificar patrones y tendencias.

Entrevista

La entrevista es una técnica de mucha ayuda para los investigadores que desean recolectar datos precisos de una investigación cualitativa; esta es una conversación con el entrevistado donde se le realizan preguntas estilo conversatorio donde él se sienta cómodo y en confianza para poder hablar del tema a estudiar, ya que la entrevista es un instrumento técnico que forma parte de un diálogo común entre dos o más personas. Una entrevista bien estructurada y con las palabras correctas da un resultado eficiente al momento de estudiar y analizar las respuestas dadas por el entrevistado.

Para Tejero (2021:69) “La guía de la entrevista es el listado de preguntas que se prepara el investigador para interrogar al entrevistado”. Por lo tanto, la guía de entrevista es el itinerario a seguir en la entrevista, ya que es esta la que se debe desarrollar antes de llegar a entrevistar al individuo que deseamos nos responda de manera general y específica. La guía de entrevista ayuda al entrevistador a realizar su trabajo con más eficiencia y sin salirse del tema a estudiar, ya que se tiene un itinerario ya escrito.

La entrevista es un elemento clave al momento de realizar técnicas para recabar información acerca de un objetivo de estudio en específico, pero para realizar esta entrevista debemos tener ya estructurada nuestra guía de entrevista, ya que es esta la que nos guía por donde debemos comenzar el tema en cuestión, desarrollar dicho tema y finalizar con ideas propias acerca de mejorar el tema en estudio, asimismo la entrevista nos ayuda a establecer una comunicación personal con el objetivo planteado.

Cuestionario

Toda técnica necesita de un instrumento para apoyarse. Para el desarrollo del presente estudio también se empleará como técnica de recolección de datos el diseño de un cuestionario. En este aspecto, Palella y Martins (2012:144) señalan que: “las preguntas incluidas en los cuestionarios suministran una amplia información alusiva a las opiniones, intenciones, juicios, motivos, hábitos y expectativas de los sujetos”, y este cuestionario, puede ser de naturaleza directa o autoadministrado, o de naturaleza indirecta, en cuyo caso, una persona debidamente capacitada, para codificar las respuestas de los participantes, las registra dentro del instrumento que se aplica al sujeto objeto de estudio, como ocurre por ejemplo, en los censos nacionales, y cuestionarios que se administran por teléfono, y se aplican en todo caso, recurriendo a la técnica de la encuesta.

Por tal razón, es que se hará uso de un cuestionario como instrumento de recolección de datos, debido a que ayudará a recopilar datos, por medio de la aplicación una escala de likert, que facilitará a obtener informaciones relacionadas al tema en cuestión, con la forma de establecer los criterios estratégicos de la aplicación de un sistema de control de gestión que coadyuben en la optimización de la eficiencia gerencial de la administración de la alcaldía del municipio Tiquiquillo del Estado Cojedes.

El cuestionario, que será aplicado a la población antes mencionada, estará conformado por una escala de likert que según Matas (2018) “Esta escala incluía un punto medio neutral, así como puntos a izquierda y derecha, originalmente de desacuerdo y de acuerdo, con opciones de respuesta numéricas de 1 a 5. La escala de alternativas aparecían en horizontal y uniformemente espaciadas.”, es decir, la persona tiene la oportunidad de elegir una opción entre las que se le colocan en el instrumento para dar su respuesta, mientras que, tienden a ofrecer opciones u alternativas de respuesta, que dan opción a los encuestados de responder en cinco (5) opciones específicas.

Por lo tanto, es importante destacar, que, como todo instrumento, el cuestionario posee sus ventajas y sus desventajas, sus ventajas descansan en el hecho, en que cumple la función de servir de enlace entre los objetivos de la investigación, y la realidad de la muestra del universo que se seleccionó, con el fin de estudiar el efecto de la aplicación de un sistema de control de gestión y como este incide en el ambiente de trabajo en el que se encuentran los trabajadores que laboran en la Dirección de Administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, y de este modo, poder determinar la magnitud de la problemática estudiada.

Validez del Instrumento

Un punto clave para llevar a cabo este trabajo de investigación será la validez del cuestionario aplicado al colectivo a investigar, es así como la validez, se refiere al grado en que el instrumento de recolección de información, mide lo que en realidad se desea medir, y esta se determina, a través de un procedimiento llamado juicio de expertos, por ende, la declaración formal de la validez de un determinado instrumento, resulta fundamental en toda investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Debe señalarse, que los aspectos de interés que se consideran para la validación del instrumento son: contenido, criterio y constructo. En este caso, experto emite opinión que corresponde con la pertenencia, coherencia y claridad de los ítems con los indicadores establecidos en las variables involucradas y redacción de instrucciones, de modo que la información obtenida, permita responder a los objetivos de la investigación, con lo que se ninguna articulación de los propósitos, teorías, supuestos y compromisos asumidos en la investigación.

En este orden de ideas, la validez de contenido, de acuerdo a Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2002:72) "...está representada por el grado en que una prueba representa el universo de estudio. Por tal motivo, deben seleccionarse los indicadores e ítems de tal manera que estos respondan a las características peculiares del objeto de estudio", así, cuando un instrumento tiene validez de contenido, permitirá encontrar las respuestas de los objetivos de la investigación.

Si bien es cierto, que la validez del instrumento es un componente crítico en cualquier estudio de investigación, este busca medir e interpretar los resultados con precisión. Para garantizar la validez, el investigador debe utilizar instrumentos que sean claros, coherentes y apropiados para el propósito de la investigación; también implica asegurarse de que el instrumento este correctamente calibrado y sus resultados sean consistentes con lo esperado. Dicho de otra manera, al validar el instrumento, se puede estar seguro que los resultados son significativos y confiables

Es importante destacar que la cantidad los expertos que participarán en la validación del instrumento debe ser de tres (3) o cinco (5) especialistas, todos ellos conocedores el tema o disciplina, problema u objeto de investigación. Los expertos deben evaluar dos aspectos muy importantes, por un lado, la claridad, que se refiere a la claridad del instrumento, de modo que cada ítem o interrogante, pueda ser

entendida por los participantes del estudio, y en segundo lugar, se encuentra la coherencia, allí se revisa si todas las preguntas están relacionadas, y no se superponen entre sí; esto asegura que el instrumento mida de manera más confiable lo que se está estudiando. (Delgado de Smith, Colombo y Orfila, 2002).

Partiendo de lo señalado, este proceso se aplica por parte de tres o cinco profesionales con amplia experiencia y conocimientos en el área de las relaciones industriales para mejorar el cuestionario que se empleará, tomando en cuenta sus opiniones y recomendaciones. La validez, por ende, es una condición que debe poseer un instrumento para medir la variable en cuanto a su relación consistente con otras mediciones de acuerdo con una teoría, la generalización de sus resultados a una población y el dominio específico del contenido de las variables que se miden.

Confiabilidad del instrumento

En cuanto a la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, ésta se define como la ausencia de errores de tipo aleatorio. Ahora bien, el estadístico aplicado para realización de la confiabilidad fue el Alpha de Cronbach, el cual, según Palella y Martins (2012:180), “permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentando con una escala tipo Likert”. Los mencionados autores, presentan la siguiente ecuación para el cálculo de este coeficiente:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

α = Coeficiente Alpha de Cronbach

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza de los ítems

$Stotal^2$ = Varianza de los puntajes de cada unidad
maestral

N = Total de ítems

El valor de consistencia interna se basa en el supuesto de que cuando un instrumento mide un aspecto básico los ítems o preguntas del mismo se correlacionan entre sí y por lo tanto quien conteste un ítem correctamente, también contestará otros ítems similares. Se realizó una entrevista estructurada que para Amaya y troncozo (2017:330) la entrevista es “estructuradas, las cuales plantean preguntas con anterioridad y tienen una estructura definida que se mantiene al momento de ser realizada, lo que podría limitar la opinión del sujeto estudiado”, las entrevistas estructuradas son las que se ejecutan de manera definida que al momento de realizarlas se limita la opinión del sujeto entrevistado o encuestado.

Dicha entrevista fue validada por juicio de expertos que para Galicia, Balderrama y Navarro (2017) es “Con la finalidad de obtener elementos respecto a la experiencia de validar el contenido de instrumentos, recogimos las opiniones de académicos que han participado en esta tarea. Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario aplicado en línea a distintos académicos”, esto nos hace referencia a que el juicio de experto es realizado por personas ajenas al estudio en cuestión pero que tienen una larga trayectoria de dentro de lo que es la información o objetivo de estudio.

Para la ejecución del procedimiento metodológico se aplicó el instrumento, luego se procedió al llenado de la base de datos y finalmente se estimó el índice de confiabilidad mediante el método del “ α ” Alpha de Cronbach (Ver Tabla 1).

	ITEMS >>>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL	
		PUNTAJE																									
SUJETOS	1	5	4	1	3	1	2	3	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	88
	2	4	4	3	2	5	3	3	4	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	74
	3	4	4	4	3	5	2	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	91
	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	3	3	4	93
	5	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	93
	6	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	93
	7	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	93
	8	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	93
	9	4	4	3	2	5	2	3	5	4	3	4	3	2	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	89
	10	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	87
	11	5	5	5	3	3	3	1	5	3	3	3	5	1	1	1	5	5	3	3	5	5	5	1	1	1	80
	12	5	4	3	4	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	76
	13	5	5	3	3	2	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	3	3	2	2	81
	14	4	5	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	82
	15	4	4	4	2	2	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	75
SUMA	64	63	54	44	54	49	48	59	38	48	57	51	53	50	56	59	58	51	63	58	59	57	48	47	1288		
PROMEDIO	4,3	4,2	3,6	2,9	3,6	3,3	3,2	3,9	2,5	3,2	3,8	3,4	3,5	3,3	3,7	3,9	3,9	3,4	4,2	3,9	3,9	3,8	3,2	3,1	85,87		
DESVIACION	0,5	0,4	1,0	0,7	1,2	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,7	0,9	1,2	0,8	1,2	0,9	0,6	0,6	0,8	0,5	0,7	0,7	0,8	1,0	7,20		
VARIANZA	0,2	0,2	1,0	0,5	1,5	0,6	0,6	0,8	0,7	0,6	0,5	0,8	1,6	0,7	1,4	0,8	0,4	0,4	0,6	0,3	0,5	0,5	0,6	1,0	51,84		
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																								16,55			

Sustituyendo en la fórmula de Alpha de Cronbach, los resultados arrojados fueron los siguientes:

Número de ítems del instrumento: 24

Sumatoria de las varianzas de los ítems: 16,552

Varianza total del instrumento: 51,83810

$$\alpha = (24/24-1) * [1-(16,552/51,83810)]$$

$$\alpha = (1,0435) * [1-(0,3193)]$$

$$\alpha = (1,0435) * (0,6807)$$

$$\alpha \approx 0.7103$$

Criterio de Rango – Magnitud de la confiabilidad

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

En el caso del presente estudio, al sustituir los valores numéricos obtenidos en la fórmula se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,7103; descrito como una magnitud alta en la escala anterior. El alto valor de la confiabilidad, próximo a uno

(1) es una evidencia que el instrumento es altamente confiable, así como de la consistencia de respuesta que lo conforman; de esta forma se constató que el instrumento diseñado era válido y con mucha credibilidad.

Cabe señalar que, dada la naturaleza sensible del tema, los calculadores de la confiabilidad recomendaron aplicar una prueba de hipótesis para certificar que los ítems y los supuestos alrededor de los cuales se plantea la investigación son congruentes y la prueba de hipótesis es positiva, lo cual demuestra confiabilidad. Otra razón por la cual fue aplicada, es que permite probar y descubrir cosas con total veracidad y aumenta la posibilidad de descubrir misterios o demostrar falsas verdades dentro de la investigación.

Estrategia Metodológica

El presente trabajo tiene como propósito fundamental, abordar tema de gran utilidad, en beneficio de establecer los criterios estratégicos de aplicación de un Sistema de control de gestión que coadyuben en la optimización de la eficiencia gerencial. Así que se elaboró cuadros técnicos metodológicos, desglosados del objetivo general de la investigación, en función de los objetivos específicos del estudio, lo que dio como resultado tres (3) variables de los objetivos específicos, el cual los tres (3) cuentan con tres (3) indicadores, no más de tres (3) ítems por indicador, se utilizaron cuatro (4) técnicas y cuatro (4) instrumentos, los cuales servirán de bases para la interpretación para los instrumentos de investigación que serán aplicados al personal administrativo de la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del Estado Cojedes, y son los siguientes:

1. Diagnosticar el funcionamiento de los procedimientos internos de control de gestión de la administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del Estado Cojedes.
2. Identificar los factores que definen la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del municipio tinaquillo del Estado Cojedes.
3. Precisar los lineamientos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control de gestión en la alcaldía del municipio tinaquillo del Estado Cojedes.

Según Ramírez (2007: p.100) señala que “una variable conceptualmente delimitada nos servirá de faro durante todo el proceso que va desde decidir sobre el tipo de información que se va a recolectar.”, asimismo se entiende que el cuadro técnico metodológico no podrá ser la base para los procesos y técnicas a utilizar, hasta el tipo de instrumento o instrumentos con el que el investigador va a recabar los datos necesarios para lograr los objetivos específicos, a continuación, se presentan. (Ver cuadro 2)

Cuadro 3
Cuadro técnico metodológico

Objetivo general: Establecer los criterios estratégicos de aplicación de un Sistema de control de gestión que coadyuven en la optimización de la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. Como elementos que facilitan la competitividad de los procesos internos.						
Objetivos específicos	Variable	Definiciones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Diagnosticar el funcionamiento de los procedimientos internos de control de gestión de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes	Funcionamiento de los procesos internos	Es el conjunto de controles de carácter preventivo, predictivo y posterior para lograr un despliegue de tareas y así conseguir un buen resultado de los procesos internos.	Control Preventivo	- Supervisión de tareas (1). -Producto y resultado (2). -Procesos de auditoría interna (3).	Observación, Revisión Documental, Encuesta, Entrevista, Bitácora de Observación, Fichaje, Cuestionario, Guía de Entrevista	Personal administrativo de la Dirección de Administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo.
			Control Predictivo.	-Análisis e interpretación de estados financieros (4). -Software de control (5).		
			Control Posterior.	- Planificación de controles (6). -Controles random (7). -Resultados de los procesos de control interno (8).		

Fuente: Mota Blanco (2023)

Cuadro 3
Cuadro técnico metodológico

Objetivo general: Establecer los criterios estrategicos de aplicación de un Sistema de control de gestion que coadyuven en la optimizacion de la eficiencia gerencial de la administracion de la Alcaldia del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. Como elementos que facilitan la competitividad de los procesos internos.						
Objetivos específicos	Variable	Definiciones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumento	Fuente
Identificar los factores que definen la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.	Factores de la eficiencia gerencial	La eficiencia técnica, económica y social la cual permite medir cuan eficiente es la entidad en cuanto a la eficiencia gerencial.	Eficiencia técnica.	-Uso de tecnologías de vanguardia (9). -Seguimiento sistemático de plan de gestión (10). -Relación entre superior y subordinado (11).	Observación, Revisión Documental, Encuesta, Entrevista, Bitácora de Observación, Fichaje, Cuestionario, Guía de Entrevista.	Personal Administrativo de la Dirección de Administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo.
			Eficiencia económica.	-Plan de inversión (12). -Licitaciones en función de las capacidades (13).		
			Eficiencia social.	-Términos colectivos de influencia (14). -Principios de gestión basados en equilibrio (15). -Gestión social de la entidad (16).		

Fuente: Mota Blanco (2023)

Cuadro 3
Cuadro técnico metodológico

Objetivo general: Establecer los criterios estratégicos de aplicación de un Sistema de control de gestión que coadyuven en la optimización de la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. Como elementos que facilitan la competitividad de los procesos internos.						
Objetivos específicos	Variable	Definiciones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Precisar los lineamientos estratégicos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control de gestión en la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.	Lineamientos estratégicos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control.	Es el conjunto de normas para la simplificación de trámites, la interdependencia de tareas y coordinación de funciones para obtener la integración de los diferentes sistemas de control.	Simplificación de trámites.	-Política de gestión (17). - Coordinación coordinada de los canales de comunicación (18). -Tareas asignadas a cada cargo (19).	Observación, Revisión Documental, Encuesta, Entrevista, Bitácora de Observación, Fichaje, Cuestionario, Guía de Entrevista	Personal Administrativo de la Dirección de Administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo.
			Interdependencia de tareas.	-Sistema de gestión sometido a controles (20). -Tareas dentro del sistema de gestión (21).		
			Coordinación de funciones.	-Procesos internos de mejoramiento continuo (22). -Funciones integradas en la entidad (23). -Niveles de responsabilidad (24).		

Fuente: Mota Blanco (2023)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, cuyo objetivo general se centró en analizar el efecto de la aplicación del sistema de control de gestión en la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, como elemento que facilita la competitividad de los procesos internos. Luego de ser aplicado el instrumento para la recolección de la información a los trabajadores de la dirección de administración que integran la muestra en estudio, en este caso son 15 trabajadores.

Esta investigación fue cubierta en tres etapas, la primera de ellas se refiere a diagnosticar el funcionamiento de los procedimientos internos de control de gestión de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. La segunda etapa, consistió en identificar los factores que definen la eficiencia gerencial de la administración de la referida entidad. En última instancia, la tercera etapa se orientó en describir los criterios fundamentales que sirven para la integración de un sistema de control de gestión en la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

En este sentido, se utilizaron como técnicas la revisión documental, una guía de observación, la cual conforma la respuesta de la primera etapa de la investigación, es decir, el primer objetivo específico, el cual corresponde a diagnosticar el funcionamiento de los procedimientos internos del control de gestión y un cuestionario conformado por veinticuatro (24) preguntas, el cual corresponde a la segunda y tercera etapa de la investigación, es decir la identificación de los factores

que definen la eficiencia gerencial y la descripción de los criterios fundamentales que sirven para la integración de un sistema de control de gestión.

En línea con lo anteriormente dicho, cabe destacar que el análisis de los resultados correspondientes a la aplicación de la guía de observación y el instrumento de recolección de datos, se hizo tomando en cuenta el marco referencial proporcionado por autores que hacen vida en universidades e instituciones nacionales. En este sentido, es bueno aclarar que se utilizaron la teoría de sistemas, sistemas de control de gestión, los factores de la eficiencia gerencial y la teoría de los criterios fundamentales para la integración de un sistema de control de gestión, tomando su valor como herramientas teóricas, las cuales poseen fundamentación metodológica, y permite la aproximación al objeto de estudio.

La primera etapa de estudio, se corresponde con el primer objetivo específico, el cual consistió en diagnosticar el funcionamiento de los procedimientos internos de control de gestión de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, el cual abarca una bitácora de observación la cual tiene una serie de indicadores y notas específicas que la investigadora fue tomando a medida que se fue desarrollando su trabajo, también se utilizó en este punto el instrumento llamado cuestionario y a su vez tiene subindicadores que muestran las condiciones actuales del sistema de control de gestión. Como se dijo anteriormente esta guía tiene unas ponderaciones las cuales son:

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

Variable: Funcionamiento de los procesos internos

Indicador: Procedimientos internos de control

Subindicador: Control Preventivo.

Ítems que se desarrollan dentro de este indicador:

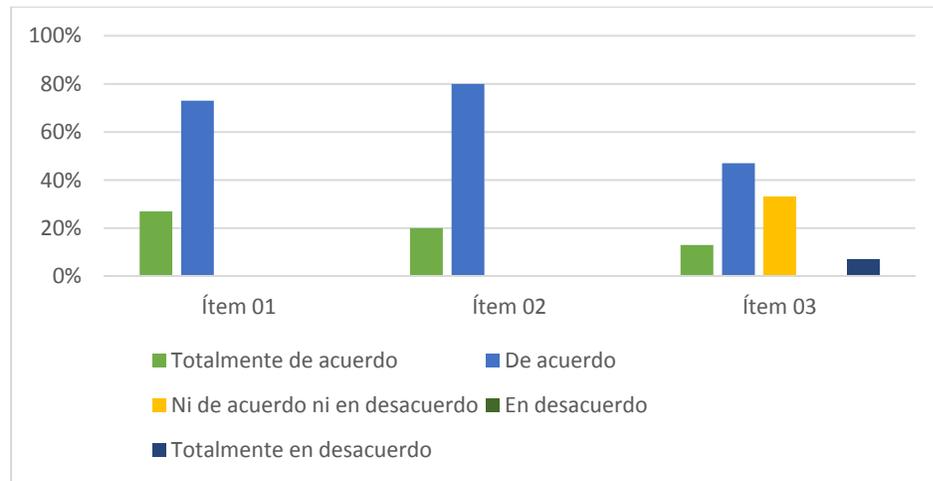
- **Ítems 1:** Las tareas de cada empleado de la entidad son supervisadas de manera regular y sistemática por parte de los superiores a cargo.
- **Ítems 2:** Los productos o resultados de las gestiones desarrolladas por cada nivel de la estructura organizativa son monitoreados desde su aprobación hasta su ejecución.
- **Ítems 3:** Los procesos de auditoría interna de la gestión a nivel financiero y administrativo se realizan siguiendo estándares de desempeño reconocidos a nivel nacional e internacional (NIIF, VA VEN NIIF, COSO).

Cuadro 4
Control Preventivo

n	Ítem 01		Ítem 02		Ítem 03	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	4	27	3	20	2	13
De acuerdo	1	73	1	80	7	47
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0	5	33
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	1	7
Total	5	10	5	10	5	10

Fuente: Mota, M. (2023)

Gráfico 1. Control Preventivo



Fuente: Mota, M. (2023)

La Supervisión de tareas. Se puede evidenciar que un setenta y tres por ciento (73%) señaló que esta de acuerdo y un veintisiete por ciento (27%) respondió que está totalmente de acuerdo. De acuerdo a lo antes mencionado, la mayoría de la supervisión de tareas cuenta con una supervisión correctamente construida y mantiene medidas eficientes en el departamento de administración de la alcaldía del municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Es así como la supervisión de tareas, debe seguir siendo efectiva, ya que juega un papel importante en el desarrollo de un ambiente de trabajo cómodo para los trabajadores. Es fundamental asegurarse que los trabajadores no estén expuestos a supervisiones de manera extemporáneas, ya que esto puede tener un impacto negativo en su productividad y mejoramiento continuo. Dicho de otra manera, los cambios de supervisión pueden causar molestias a los trabajadores y hacerlos menos productivos. Es por ello, que resulta vital tener una supervisión adecuada en cada puesto de trabajo; esto incluye supervisiones periódicas y sistemáticas de los superiores a cargo

de la vigilancia de cada puesto de trabajo para que puedan tener las tareas eficientemente como deben ser.

Lineamientos estratégicos. La supervisión de tareas en el plan de gestión municipal es la que supervisa la ejecución de tareas de control preventivo para los casos de adquisición de bienes o prestación de servicios que involucren erogaciones de recursos financieros por parte de la alcaldía, es también quien supervisa las acciones que permitan garantizar las condiciones óptimas de trabajo del personal, así como controlar la existencia de puestos de trabajos oportunos para cada puesto existente en la dirección de la alcaldía del municipio tinaquillo, según la respuesta de los encuestados nos hace énfasis que ellos están de acuerdo que la supervisión de tareas es optima y oportuna en la dirección en la que ellos trabajan, mas sin embargo hay un porcentaje mínimo de que no están de acuerdo con esta supervisión de tarea.

Producto y resultado. De acuerdo a las respuestas dadas, el ochenta por ciento (80%) indicó que está de acuerdo, es decir, las gestiones desarrolladas por cada nivel de la estructura organizativa son monitoreadas desde su aprobación hasta su ejecución, en tanto el veinte por ciento (20%) de los trabajadores encuestados señalaron que están totalmente de acuerdo. Dicho lo anterior, el producto y resultado es satisfactorio.

Un producto suele ser un bien, un servicio o simplemente una idea para obtener una excelente oferta y llegar a ser capaz de complacer una obligación que tenga cualquier entidad. En pocas palabras, un producto es incremento de un esfuerzo, desvelo y mucho trabajo de personas para llegas a complacer las necesidades de entidades en mercados alcanzativos a intercambio.

Lineamientos estratégicos. El producto y resultado es el encargado de que todo los bienes y servicios prestados por la alcaldía sean efectuados de manera eficiente y eficaz en el momento oportuno, según las respuestas obtenidas por los individuos encuestados nos hacen referencia en que están de acuerdo en la forma en que están siendo manejados los productos y resultados que deben ser monitoreados de manera oportuna y recurrente en la dirección de administración de la alcaldía del municipio de tinaquillo del Estado Cojedes.

Procesos de auditoría interna. Se muestra que el cuarenta y siete por ciento (47%) señaló que está de acuerdo, lo que quiere decir que los procesos de auditoría interna son adecuados, mientras el treinta y tres por ciento (33%) considera que no están de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto, el trece por ciento (13%) respondió que está totalmente de acuerdo y por último el siete por ciento (7%) señaló que está en desacuerdo. En términos generales, los procesos de control interno son adecuados.

Los procesos de auditoría interna de la gestión a nivel financiero y administrativo tienen mucha importancia en una entidad donde deben evaluar y hacer exámenes previos para estudiar el funcionamiento de las diferentes áreas de la entidad estudiada. Por lo que resulta importante que, los órganos reguladores comiencen a pensar las reglas de los procesos de auditoría interna, teniendo en cuenta sus fines, y el sector al cual van dirigidas dichas medidas.

Lineamientos estratégicos. Los procesos de auditoría interna en la entidad estudiada según su plan de gestión deben Evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información general de las distintas dependencias de la Alcaldía del municipio

Tinaquillo, así como el examen de los registros y estados financieros para determinar su pertinencia y confiabilidad, y la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en el marco de las operaciones realizadas. Según las respuestas obtenidas por los encuestados una porción está de acuerdo y otra no está de acuerdo en los procesos de auditoría que se realizan es la dirección de administración de la alcaldía de Tinaquillo, ya que tienen manuales de control interno, pero no hacen uso de ellos.

Variable: Funcionamiento de los procesos internos.

Indicador: Procedimientos de control interno.

Subindicador: Control Predictivo.

Ítems que se desarrollan dentro de este indicador:

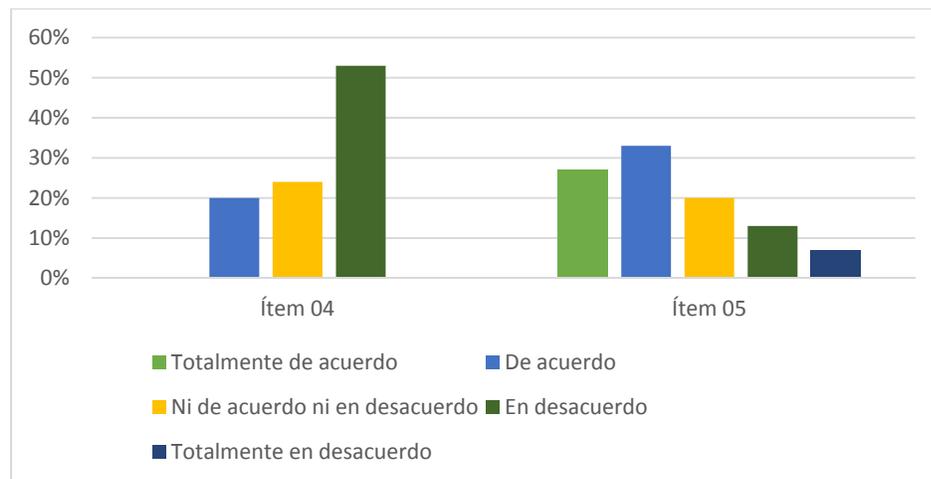
- **Ítems 4:** El análisis e interpretación de los estados financieros se ejecutan en función del diagnóstico de irregularidades financieras en las declaraciones de ejecución de recursos propios o derivados de inversores externos.
- **Ítems 5:** Existe un software o programa de control que fundamenta el análisis de la gestión financiera de la entidad.

Cuadro 5
Control Predictivo

Ponderación	Ítem 04		Ítem 05	
	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0	4	27
De acuerdo	3	20	5	33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27	3	20
En desacuerdo	8	53	2	13
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	7
Total	15	100	15	100

Fuente: Mota, M. (2023)

Gráfico 2. Control predictivo.



Fuente: Mota, M. (2023)

Análisis e interpretación de estados financieros. En cuanto a este aspecto, se puede evidenciar que el cincuenta y tres por ciento (53%) señaló la ponderación desacuerdo, mientras que el veintidós por ciento (27%) indicó la ponderación ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el veinte por ciento (20%) respondió con la ponderación de acuerdo. Una vez observados los resultados, se puede inferir que cada análisis e interpretación de los estados financieros, no son efectivos para un propósito específico del sistema de control de gestión.

Con respecto a este punto, es importante destacar que deben ejecutarse en función del diagnóstico de irregularidades financieras para prevenir un análisis e interpretación de estados financieros erróneos. Ya que por medio de estos análisis se pueden dar cuenta del desempeño que la entidad muestra al momento de presentar estos análisis, esta interpretación se toma como una de las herramientas más importantes de la entidad estudiada. Por lo tanto, el análisis e interpretación de los estados financieros son muy importantes porque nos brindan mucha información desde que se inician actividades en las entidades hasta donde se encuentren, en otras palabras esto nos permite saber cómo funciona la entidad tanto internamente como externamente.

Lineamientos estratégicos. Para la entidad estudiada el analizar los estados financieros es evaluar la eficiencia, eficacia, economía e impacto de la gestión municipal en las dependencias y órganos que la conforman y formular propuestas para la mejora de su gestión. Realizar el examen selectivo o exhaustivo, así como la calificación y declaratoria de fenecimiento de las cuentas de ingresos, gastos y bienes públicos, en forma, oportunidad y dentro del ámbito de sus competencias. Según las respuestas dadas por los encuestados dicen que están en desacuerdo por las políticas tomadas con respecto a este ítem en específico.

Software de control. Analizando los resultados obtenidos acerca de este aspecto, se tiene que el treinta y tres por ciento (33%) de los trabajadores encuestados indicó la opción de acuerdo, mientras el veintisiete por ciento (27%) señaló la opción totalmente de acuerdo, el veinte por ciento (20%) indicó la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, el trece por ciento (13%) indicó la opción en desacuerdo y, por último, el nueve por ciento (7%) restante marco la alternativa de totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, viendo las respuestas, se puede decir que el software de control requiere una excesiva fundamentación de análisis para usarlos, y son utilizados dentro de las especificaciones de diseño de cada software de control.

Tal como se venía planteando con anterioridad, observar y adecuar el manejo de software de control que requieran uso de tecnología avanzada, a cierto grupo característico de trabajadores, es importante, para velar no solo por el buen funcionamiento de las herramientas o equipos, sino además garantizando la buena sistematización de los programas tecnológicos avanzados para la agilización de trámites para trabajadores y clientes de la entidad, ya que ampliamente desarrollado el software de control nos beneficia en las condiciones y ambiente de trabajo necesarios para el desarrollo del trabajo.

Lineamientos estratégicos. Para la institución estudiada los software de control deben tener estas características, planificar el desarrollo de las áreas que conforman la dirección, definir las políticas para la utilización y desarrollo de los recursos informáticos, dar apoyo técnico en la adquisición de recursos, garantizar la integridad y seguridad de la información y Asesorar en la evaluación e implantación de soluciones automatizadas. Mientras que según las personas encuestadas hay disparidad al momento de decir si están de acuerdo o en desacuerdo en cuanto a este ítem en específico.

Variable: Funcionamiento de los procesos internos

Indicador: Procedimientos de control interno.

Subindicador: Control Posterior.

Ítems que se desarrollan dentro de este indicador:

- **Ítems 6:** La planificación de controles sobre las acciones o procedimientos internos de la entidad se hace de manera rutinaria y con arreglo al flujo de trabajo en general de la misma.
- **Ítems 7:** La entidad programa la ejecución sin previo aviso de controles random o controles sorpresa a fin de detectar inconsistencias funcionales en la gestión administrativa y financiera.
- **Ítems 8:** Los resultados de los procesos de control interno son debidamente notificados a las personas con competencia en el área de gestión financiera y administrativa con el fin de que asuman las medidas correctivas al caso.

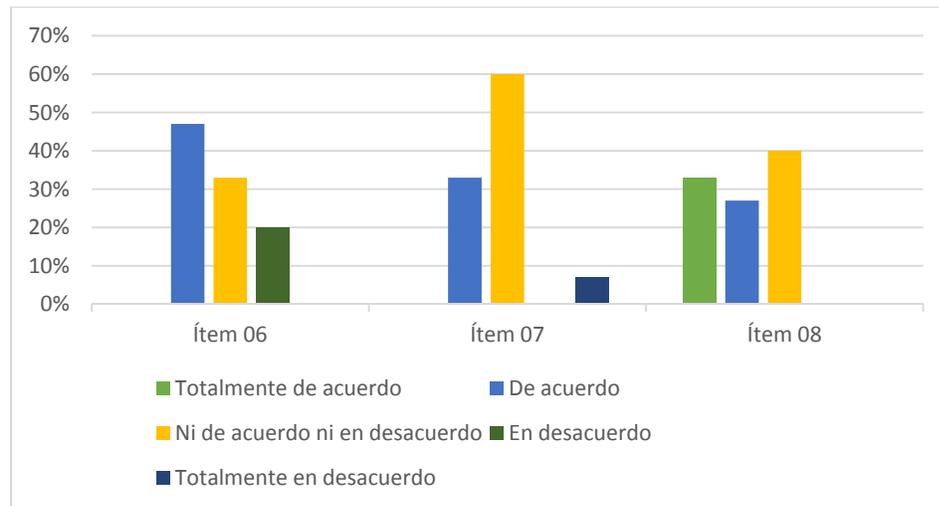
Cuadro 6

Control Posterior

Ponderación	Ítem 06		Ítem 07		Ítem 08	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	5	33
De acuerdo	7	47	5	33	4	27
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	33	9	60	6	40
En desacuerdo	3	20	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	7	0	0
Total	15	100	15	100	15	100

Fuente: Mota, M. (2023)

Gráfico 3. Control posterior



Fuente: Mota, M. (2023)

Planificación de controles. De acuerdo a las respuestas dadas, el cuarenta y siete por ciento (47%) de los trabajadores consideran que están de acuerdo, mientras que el treinta y tres por ciento (33%) de los trabajadores consideran no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y veinte por ciento (20%) indicó que está en desacuerdo. Revisando las respuestas, se puede observar que la mayoría de los trabajadores consideran que la planificación de controles sobre las acciones o procedimientos internos de la entidad se hace de manera rutinaria.

La planificación de controles en una entidad pública como lo es la alcaldía del municipio de tinaquillo del estado Cojedes, es de suma importancia porque es esta planificación la que hace que los trabajadores hagan sus labores de forma eficiente y a tiempo, ya que la planificación es un conjunto de actividades que se deben realizar para alcanzar objetivos propuestos por la alta gerencia de dicha entidad. Además la planificación de controles, es necesaria para tener un ambiente de trabajo donde se puedan verificar los resultados y los métodos a seguir para conseguir ese resultado.

Lineamientos estratégicos. La planificación de controles en la entidad se rige por Fijar lineamientos técnicos que habrán de seguir todas las dependencias del Ejecutivo Municipal para la formulación del presupuesto anual, con sujeción a las normas emanadas de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), Formular el proyecto de Ordenanza de Presupuesto de Ingresos y Gastos Municipales de conformidad al programa de gobierno municipal de cada ejercicio económico financiero, Controlar la correcta ejecución del presupuesto y el cumplimiento de las metas establecidas en su formulación para las diferentes direcciones y entes descentralizados, Evaluar la ejecución presupuestaria de las distintas direcciones y de los entes descentralizados, aplicando las normas y criterios establecidos por las leyes respectivas. Según las respuestas suministradas por los encuestados hacen referencia a una porción estar de acuerdo y la otra no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a este ítems.

Controles random. Con respecto a este aspecto, se pudo apreciar que el sesenta por ciento (60%) de las personas señaló la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el treinta y tres por ciento (33%) consideró la opción de acuerdo y, por último, el siete por ciento (7%) está en desacuerdo. Después de visualizar las respuestas, se puede decir que los controles random en la entidad estudiada no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tal como se ha expuesto, los controles random son un factor importante, que influyen en el éxito de cualquier entidad, ya que afecta la eficiencia y la productividad de los trabajadores, y estos impactan directamente el resultado final del objetivo trazado, por lo que es pertinente crear una atmósfera que promueva el trabajo eficiente. En un ambiente de trabajo como una dirección de administración de una

alcaldía es imprescindible fortalecer el clima organizacional, tener controles random claros, en donde no se perciba un clima de trabajo demasiado severo o negativo; más allá de que los controles random sirvan para inspeccionar y vigilar las actividades realizadas en las entidades públicas, es importante preservar un control organizado donde las relaciones laborales sean más positivas que negativas.

Lineamientos estratégicos. Para Realizar controles random en la entidad estudiada el control interno de las solicitudes de pago elaboradas por las distintas dependencias de la Alcaldía, para dar cumplimiento a las normas y procedimientos adoptados, analizar las órdenes de pagos que se emitan, comparando la información allí contenida con los soportes de las mismas, preparar y analizar tanto mensual como trimestralmente y al cierre de cada ejercicio económico financiero, las relaciones de ingresos y egresos del municipio a la máxima autoridad del municipio. Asimismo las personas encuestadas respondieron que no están de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a los controles random hechos por la entidad y una porción mínima señala que no están de acuerdo con los controles aplicados.

Resultados de los procesos de control interno. Revisando las respuestas, el cuarenta por ciento (40%) opina que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el treinta y tres por ciento (33%) indicó que están totalmente de acuerdo, mientras el otro veintisiete por ciento (27%) considera que está de acuerdo. Por tanto, los trabajadores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con los resultados de los procesos de control interno existente en la entidad de estudio, ya que son debidamente notificados a las personas con competencia en el área de gestión financiera y administrativa con el fin de que asuman las medidas correctivas al caso.

Los resultados de los procesos de control interno están sujetos a diversas variables que influyen ya sea positiva o negativamente en los trabajadores, puesto que con el propósito de disminuir las deficiencias en cuanto al control interno de dicha entidad fácilmente se puede optimizar los resultados de dichos procesos internos. Estos controles son muy importantes al momento de cualquier actividad laboral realizable ya que sin ellos cualquier organización se las vería muy mal al momento de ver resultados que no son los esperados por la alta gerencia de las organizaciones.

Lineamientos estratégicos. Para la entidad estudiada según su plan de gestión hace referencia a la evaluar y entrega del sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información general de las distintas dependencias de la Alcaldía del municipio Tinaquillo, así como el examen de los registros y estados financieros para determinar su pertinencia y confiabilidad, y la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en el marco de las operaciones realizadas. De acuerdo a las respuestas ofrecidas por los encuestados hacen referencia a que no están de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado en el ítem a estudiar, mientras que poco porcentaje está de acuerdo con los resultados de los procesos de control interno.

Variable: Factores de la eficiencia gerencial.

Indicador: Factores de eficiencia gerencial.

Subindicador: Eficiencia técnica.

Ítems que se desarrollan dentro de este indicador:

- **Ítems 9:** La entidad recurre al uso de tecnologías de vanguardia (software de control de gestión, inteligencia artificial, inteligencia social) 'para sostener el cumplimiento de sus metas a mediano y largo plazo.

- **Ítems 10:** Existe un seguimiento sistemático de plan de gestión adoptado por la entidad, que busca ser sostenible la gobernabilidad de sus estructuras a nivel económico.
- **Ítems 11:** La relación entre superiores y subordinados está regida por principios de integridad, respeto mutuo y cooperación entre las partes.

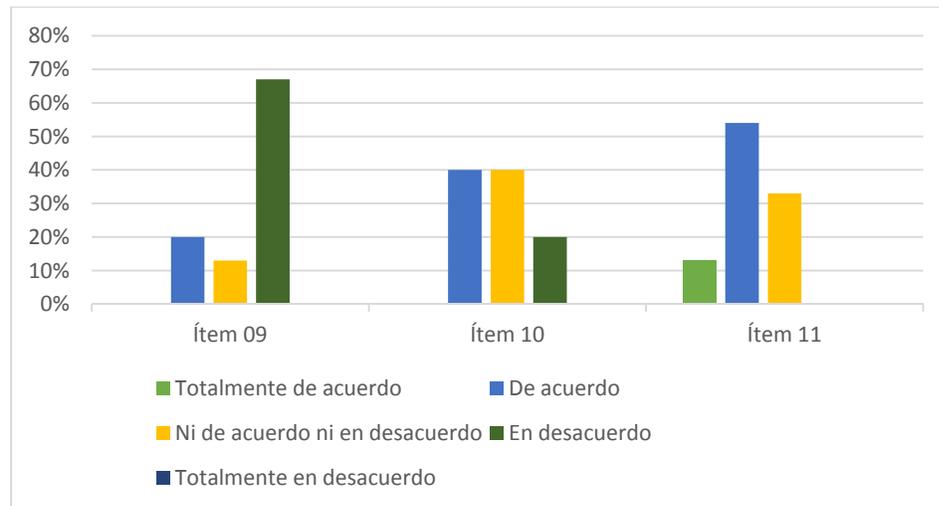
Cuadro 7

Eficiencia técnica.

Ponderación	Ítem 09		Ítem 10		Ítem 11	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	2	13
De acuerdo	3	20	6	40	8	54
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13	6	40	5	33
En desacuerdo	10	67	3	20	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Total	15	100	15	100	15	100

Fuente: Mota, M. (2023)

Gráfico 4. Eficiencia técnica.



Fuente: Mota, M. (2023)

El uso de las tecnologías de vanguardia. De acuerdo a los resultados obtenidos, el sesenta y siete por ciento (67%) están en desacuerdo, sin embargo, el veinte por ciento (20%) están de acuerdo, en tanto, el trece por ciento (13%), seleccionó la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo. De acuerdo a lo anteriormente mencionado, el uso de tecnologías de vanguardia no están siendo utilizadas de manera eficiente en dicha entidad.

Es importante crear un buen uso de las tecnologías de vanguardia en el trabajo, ya que este puede ayudar a mejorar la productividad de los trabajadores, y esto incluye como fundamental garantizar a estos individuos, un medio ambiente de trabajo donde las tecnologías de vanguardia sean primordiales y se pueda tener acceso a ellas de manera rápida y segura, que se permita el buen desarrollo de las actividades laborales diarias con facilidad y sin inconvenientes que afecten su rendimiento o cause perjuicio a algún empleado.

Lineamientos estratégicos. Para la entidad en estudio el uso de tecnologías de vanguardia se realizará por gestiones pertinentes que permita la incorporación de tecnologías empleando cualquier medio electrónico, informático, óptico o telemático que garantice la autenticidad, integridad e inalterabilidad de la información. Para las personas encuestadas hacen énfasis en que no se cuentan con tecnologías de vanguardia en las instalaciones de la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del Estado Cojedes.

El seguimiento sistemático del plan de gestión. Con respecto a este punto, el cuarenta por ciento (40%) considera que están de acuerdo, al igual que cuarenta por ciento (40%) que dicen que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, y, por último, el veinte por ciento (20%) considera que están en desacuerdo. De las respuestas dadas, se puede decir que el seguimiento sistemático del plan de gestión, busca ser sostenible la gobernabilidad de sus estructuras a nivel económico

Es importante que el seguimiento sistemático del plan de gestión se lleve a cabo de manera eficiente y de manera correcta, lo antes expuesto, no sólo, nos sirve para responder a cambios que nos hace tomar nuestro medio ambiente, sino para poder lograr una máxima eficiencia a la hora de hacer el seguimiento a nuestros planes de gestión. Este plan tiene dimensiones que se deben considerar al momento de evaluar un plan de gestión como lo es la eficiencia, la calidad, la responsabilidad y como última dimensión a evaluar la economía.

Lineamientos estratégicos. En el plan de gestión de la entidad nos hace referencia a que se debe realizar el seguimiento sistemático al plan de acciones correctivas implementado por la Alcaldía del municipio Tinaquillo y sus dependencias, con el objetivo de verificar el cumplimiento eficaz y oportuno de las

recomendaciones formuladas en los informes de auditoría o de cualquier actividad de control, tanto por la alcaldía como por la Unidad de Auditoría Interna. Para lo que los encuestados respondieron que están de acuerdo con lo seguimientos sistemáticos realizados por los altos mandos de la Alcaldía.

La relación entre superior y subordinado. Los resultados obtenidos indicaron que el cincuenta y cuatro por ciento (54%) considera la opción de acuerdo, por otro lado, el treinta y tres por ciento (33%) dice que es no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo, el trece por ciento (13%) opinó que están totalmente de acuerdo. De las respuestas dadas, se puede inferir que la relación entre superior y subordinado existentes en el lugar de trabajo, se conserva el respeto y la autoridad.

De igual forma la relación entre superior y subordinado en el ambiente de trabajo deben ser comunicativa y asertiva. Esta relación entre superior y subordinado debe ser lo más honesta y respetuosa posible ya que estos son los que dan vida a cada puesto de trabajo de la entidad, la empresa debe apreciar todos aquellos individuos que sumen valor a su entidad con respeto a términos como la responsabilidad y la disciplina. Las relaciones entre superior y subordinado deben estar llenas de un intercambio de información que tienen derecho a fluir dentro de la organización.

Lineamientos estratégicos. La relación entre superior y subordinado hace énfasis en el plan de gestión en desarrollarse asesorando al ciudadano Alcalde en la interpretación de las políticas y normas que regulan la administración del personal, ejecutar las decisiones que dicte la máxima autoridad en materia de administración de personal, organizar y realizar los ingresos del personal de acuerdo a los perfiles del cargo a ocupar, participar en la planificación del desarrollo de la función pública

municipal y en el régimen de personal. Para las personas encuestadas la relación entre el superior y el subordinado es eficiente y oportuna al momento de la relación laboral.

Variable: Factores de la eficiencia gerencial.

Indicador: Factores de eficiencia gerencial.

Subindicador: Eficiencia económica.

Ítems que se desarrollan dentro de este indicador:

- **Ítems 12:** El plan de inversión de la entidad se gestiona siguiendo criterios de racionalidad, proporcionalidad y cumplimiento a plazos de ejecución.
- **Ítems 13:** Las licitaciones se organizan en función de las capacidades probadas de los actores postulantes más allá de las ventajas comparativas y competitivas de su precio y valor.

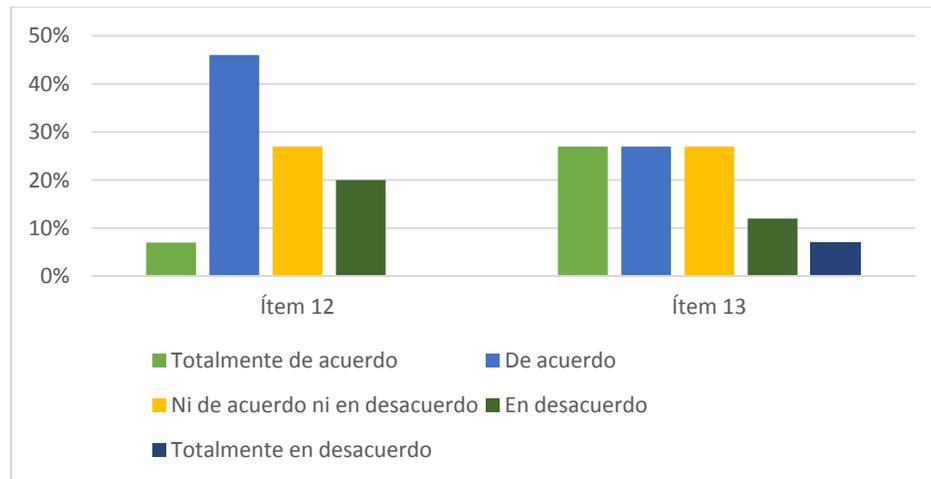
Cuadro 8

Eficiencia económica

Ponderación	Ítem 12		Ítem 13	
	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	1	7	4	27
De acuerdo	7	46	4	27
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27	4	27
En desacuerdo	3	20	2	12
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	7
Total	15	100	15	100

Fuente: Mota, M. (2023)

Gráfico 5. Eficiencia económica.



Fuente: Mota, M. (2023)

El plan de inversión. Comenzando analizar este aspecto se encuentra que el cuarenta y seis por ciento (46%) considera que están de acuerdo, en tanto, el veintisiete por ciento (27%) dice que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido del veinte por ciento (20%) que señaló que están en desacuerdo, y el siete por ciento (7%) restante opinó que están totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se puede decir que, el plan de inversión de la entidad pública permite la ejecución de este con criterios de racionalidad, proporcionalidad y cumplimiento a plazos de ejecución.

Según la definición de plan de inversión es un análisis especificado de todos los gastos relacionados a la inversión para poder tener claro los gastos incurridos al momento que se invierte. Estos planes suelen presentarse con maquetas, planos arquitectónicos o un calendario, Los planes de inversión son fundamentales para controlar las actividades desde que empiezan hasta que terminan y así lograr todos los objetivos planteados.

Lineamientos estratégicos. En el plan de gestión de la entidad hace referencia a ejecutar, analizar y controlar la emisión de las órdenes de pagos a terceras personas o entidades dando cumplimiento a las normas y procedimientos establecidos en la normativa respectiva, verificar los proyectos de compromiso de los contratos, su imputación presupuestaria, su estructura de costos y el contenido de las cláusulas contractuales, gestionar y controlar las compras de bienes, materiales y suministros, así como la prestación de los requerimientos de las direcciones que forman la rama ejecutiva de la Alcaldía, supervisar la ejecución de las acciones de control perceptivo para los casos de adquisición de bienes o prestación de servicio que involucre erogaciones de recursos financieros por parte de la Alcaldía. Para las personas encuestadas hacen énfasis en que están de acuerdo y ni en desacuerdo ni de acuerdo con los planes de inversiones existentes en la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo.

Las licitaciones en función de las capacidades. En este caso, el veintisiete por ciento (27%) seleccionó la alternativa totalmente de acuerdo, seguido del veintisiete por ciento (27%) que mencionó que están de acuerdo, igualmente, el veintisiete por ciento (27%) dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado el doce por ciento (12%) señaló la opción en desacuerdo, y el siete por ciento (7%) restante señaló estar en totalmente en desacuerdo. De lo anterior, se puede decir entonces que los actores postulantes se organizan en función de las capacidades probadas de dichas licitaciones.

Las personas u organizaciones que buscan participar en las licitaciones deben contar con unos documentos en específico para mostrar la oferta a la entidad y dicha entidad pueda seleccionar a su mejor oferta o licitación. Este proceso les da igualdad

de oportunidades a los que concursan por la licitación y se escoge a la que mejor oferta presente.

Lineamientos estratégicos. Para los planes de gestión de la entidad las licitaciones son varios planes de la ciudad proporcionan metas estratégicas y orientación política, describen las necesidades y objetivos de infraestructura, y sirven de guía para que el personal identifique los proyectos de infraestructura necesarios. En las siguientes secciones, analizamos varios planes clave; sin embargo, la lista no es exhaustiva. Tenga en cuenta que la infraestructura necesaria también se identifica a través de varios planes estatales. En este ítems los encuestados responden con certeza que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en cuanto a los planes de licitación y seguimiento de los planes de la entidad.

Variable: Factores de la eficiencia gerencial.

Indicador: Factores de eficiencia gerencial.

Subindicador: Eficiencia social.

Ítems que se desarrollan dentro de este indicador:

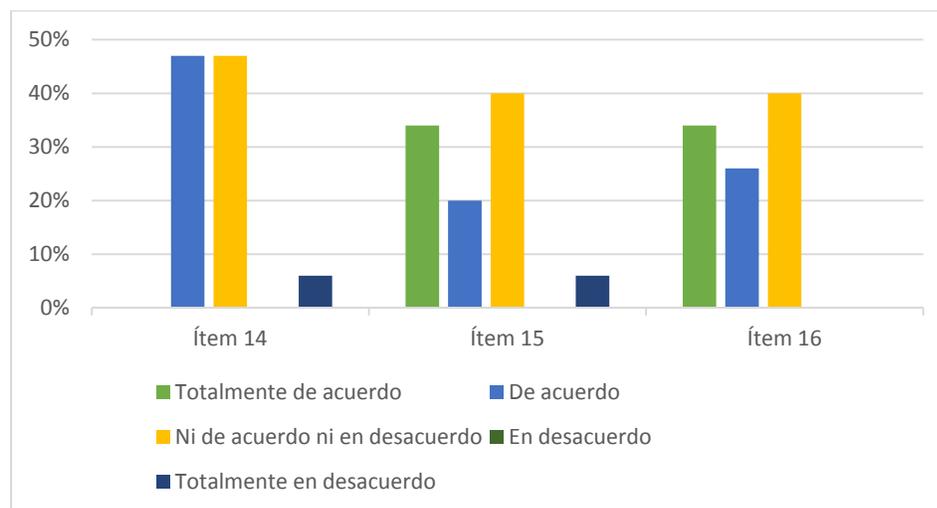
- **Ítems 14:** En términos colectivos la comunidad de influencia y los grupos de interés de la entidad perciben el resultado de la ejecución pública gubernamental de forma positiva.
- **Ítems 15:** La entidad cuenta con unos principios de gestión, basados en el equilibrio de la fuerza económica y laboral en el que se busca la reducción gradual de las asimetrías sociales.
- **Ítems 16:** La gestión social de la entidad es valorada con base en parámetros de cumplimiento, de metas y desafíos a corto, mediano y largo plazo (recursos invertidos, talento humano contratado, tiempo de ejecución).

Cuadro 9.
Eficiencia social.

Ponderación	Ítem 14		Ítem 15		Ítem 16	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0	5	34	5	34
De acuerdo	7	47	3	20	4	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	47	6	40	6	40
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	1	6	1	6	0	0
Total	15	100	15	100	15	100

Fuente: Mota, M. (2023)

Gráfico 6. Eficiencia Social



Fuente: Mota, M. (2023)

Los términos colectivos de influencia. De acuerdo a los resultados obtenidos, se presenta el cuarenta y siete por ciento (47%) que seleccionó la alternativa de acuerdo, igual el cuarenta y siete por ciento (47%) dijo que no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el seis por ciento (6%) consideran que están en totalmente en desacuerdo. Se puede inferir que los términos colectivos de influencia perciben el resultado de la ejecución pública gubernamental de forma positiva

La influencia social comprende las relaciones tanto en el interior del individuo como en el mundo exterior del individuo en cuestión, así afectan las relaciones laborales en una organización pueden ser influenciadas por otras personas ajenas a dicha entidad. Los elementos de la influencia social están derivados de un fenómeno en cuestión ya que tienen el fin de comprender de la mejor manera las manifestaciones, el impacto y el efecto.

Lineamientos estratégicos. En el plan de gestión del municipio deben planificar y ejecutar las tareas de servicios generales de manera permanente para todas las dependencias de la Alcaldía, deben fomentar la participación ciudadana activa en la gestión pública local, así como diseñar las políticas que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos del municipio tinaquillo, en el estudio de los resultados de las personas encuestada se encontró que están de acuerdo con los términos de influencia desarrollados por los sistemas de control de la dirección de administración de la alcaldía del municipio de Tinaquillo.

Los principios de gestión basados en equilibrio. De acuerdo a esto, el cuarenta por ciento (40%) dice que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras el treinta y cuatro por ciento (34%) indicó que está totalmente de acuerdo, por otra

parte, el veinte por ciento (20%) dice que está de acuerdo, en tanto, el seis por ciento (6%) opinó que está en totalmente desacuerdo. Según las respuestas dadas, los principios de gestión basados en equilibrio de la fuerza económica y laboral en el que se busca la reducción gradual de las asimetrías sociales no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Estos principios son normas fundamentales a seguir para llegar a cubrir las necesidades de la entidad, por eso es que la alta gerencia debe tener principios claros con sus empleados en cuanto a gestión social se trata. Los principios fundamentales son la organización orientada al cliente, liderazgo, participación de los empleados, enfoques hacia las gestiones, mejoras continuas y otros principios.

Lineamientos estratégicos. Supervisar las acciones que permitan garantizar las condiciones óptimas del almacenamiento de los productos, así como controlar la existencia en el almacén, en cumplimiento a la normativa legal vigente, elaborar, proponer y programar en coordinación con otras unidades y dependencias de la Alcaldía, los gastos de inversión en el municipio, necesarios para la adecuada Gestión Municipal y los gastos de operación. Para las personas encuestadas hacen énfasis en que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo cuando se trata de principios de gestión basados en equilibrio en la alcaldía de Tinaquillo.

La gestión social de la entidad. Con respecto a ello, se presenta el cuarenta por ciento (40%) que asegura que no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras el treinta y cuatro por ciento (34%) dice que está totalmente de acuerdo, y el veintiséis por ciento (26%) dice que está de acuerdo. Por lo que se puede inferir que la gestión social en la entidad es valorada con base en parámetros de cumplimiento, de metas y desafíos a corto, mediano y largo plazo.

La gestión social tiene como objetivo principal hacer actividades donde se pueda diagnosticar, para poder prever y así llegar a intervenir en diferentes situaciones de riesgo ya estudiadas de la entidad donde se presentan. La gestión social es un grupo de engranaje que involucran la inclusión social y la vinculación efectiva de todos y cada uno de los individuos de la entidad

Lineamientos estratégicos. En los planes de gestión de la entidad estudiada hace énfasis en coordinar y supervisar las actividades de la Dirección de Participación Ciudadana y Desarrollo Social, la Dirección de Educación y Cultura, la Dirección de Registro Civil y la Oficina de Registro para la Defensa Integral Municipal, someter a la aprobación del Director General de Operaciones y del Alcalde los puntos de cuentas presentados por las Direcciones, Oficina y entes descentralizados bajo su adscripción, las demás que en el área de su competencia, el ciudadano Alcalde y el Director general de Operaciones. Para dar respuesta a este ítem los encuestados respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con las gestión social de la entidad en estudio.

Variable: Lineamientos estratégicos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control.

Indicador: Aplicación de un sistema de control de gestión

Subindicador: Simplificación de trámites.

Ítems que se desarrollan dentro de este indicador:

- **Ítems 17:** La entidad cuenta con una política de gestión integrada de cada una de sus dependencias en la búsqueda de la mayor eficiencia en el manejo contable y financiero.

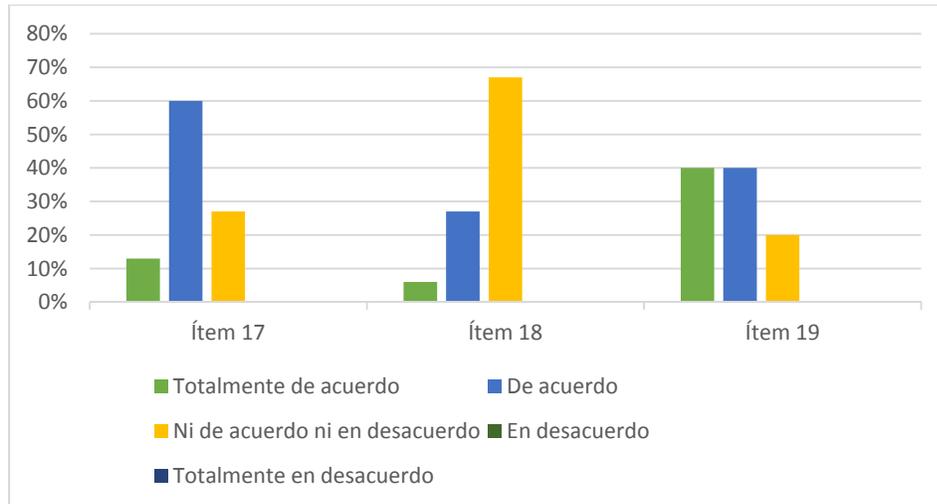
- **Ítems 18:** Existe una coordinación coordinada y sinérgica de los canales de comunicación existentes en las distintas dependencias de la entidad.
- **Ítems 19:** Las tareas asignadas a cada cargo están debidamente presentadas por escrito en el contexto de un manual de normas y procedimientos diseñados por el personal de la entidad.

Cuadro 10
Simplificación de trámites

Ponderación	Ítem 17		Ítem 18		Ítem 19	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	2	13	1	6	6	40
De acuerdo	9	60	4	27	6	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27	10	67	3	20
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Total	15	100	15	100	15	100

Fuente: Mota, M. (2023)

Gráfico 7. Simplificación de trámites.



Fuente: Mota, M. (2023)

La política de gestión. Respecto a este punto, se tiene que el sesenta por ciento (60%) dice que está totalmente de acuerdo, seguido del veintisiete por ciento (27%) que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y en tanto el trece por ciento (13%) opina que están totalmente de acuerdo. Por lo tanto, y revisando las respuestas, se tiene que la política de gestión esta integrada de cada una de sus dependencias en la búsqueda de la mayor eficiencia en el manejo contable y financiero.

Las políticas de gestión son reglamentos y procedimientos que sustentan una relación laboral entre la organización y el equipo que en ella trabajan. El cumplimiento de los objetivos y metas planteados por la entidad deben cumplirse a cabalidad cuando existes políticas de gestión bien presentadas y aceptadas tanto por la alta gerencia de la organización como por el personal de interno y externo de la entidad.

Lineamientos estratégicos. En el municipio de tinaquillo del estado Cojedes se deben elaborar, proponer y programar en coordinación con otras unidades y dependencias de la Alcaldía, los gastos de inversión en el municipio, necesarios para la adecuada Gestión Municipal y los gastos de operación, valorar, seleccionar, desincorporar y transferir a los archivos respectivos los documentos, expedientes, gacetas y demás publicaciones que deban ser archivadas conforme al reglamento respectivo según los planes de gestión existente en la entidad estudiada. Para las personas que realizaron las encuestas dicen no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con las políticas de gestión aplicadas en la dirección de administración de la alcaldía del municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

La coordinación coordinada de los canales de comunicación. Revisando las respuestas, se presenta que las sesenta y siete por ciento (67%) considera que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, en tanto el veintisiete por ciento (27%) opina que están de acuerdo, y finalmente, el seis por ciento (6%) piensa que están totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se puede decir que, la coordinación coordinada de los canales de comunicación es existentes en las distintas dependencias de la entidad.

La coordinación alineada de los canales de comunicación se centra en tener una comunicación organizacional de manera fluida dentro y fuera de las direcciones o departamentos de trabajo. En la comunicación se entablan muchos diálogos para mantener y fomentar un acto comunicativo donde interactúan los individuos. Se necesitan canales de comunicación limpios y sobre todo sanos para poder solucionar problemas laborales de índole institucional.

Lineamientos estratégicos. En el plan de gestión de la alcaldía estudiada nos enseña que se deben prestar asesoría técnica en materia de comunicación social al alcalde y al resto de las direcciones y entes descentralizados, se deben manejar las relaciones con las instituciones públicas y privadas conforme a las instrucciones que emita el alcalde, mantener las relaciones con los medios de comunicación social y sus representantes. A este ítem las personas que se encuestaron respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la coordinación coordinada de los canales de comunicación.

Las tareas asignadas a cada cargo. De acuerdo a las respuestas suministradas, se puede evidenciar que el cuarenta por ciento (40%) considera que están totalmente de acuerdo, igualmente el cuarenta por ciento (40%) opina que están de acuerdo, y finalmente, el veinte por ciento (20%) cree que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se puede decir entonces que las tareas asignadas a cada cargo son debidamente presentadas por escrito en el contexto de un manual de normas y procedimientos diseñados por el personal de la entidad. Las tareas asignadas a cada puesto de trabajo, ya que en dichos manuales se deben especificar sus derechos y deberes del cargo que va a ocupar, para tener un buen ambiente de trabajo dentro de la organización. Por eso es que las tareas asignadas a cada puesto de trabajo deben ser desarrolladas con la mayor efectividad posible ya que cada puesto tiene un objetivo y un fin.

Lineamientos estratégicos. En el plan de gestión de la entidad se hace constar que las tareas asignadas a cada cargo deben ser coordinar las actividades y servicios de los establecimientos públicos, empresas, industrias y comerciales sociedades de economía mixta, fondos rotatorios y unidades administrativas especiales del municipio, se deben utilizar los cargos de manera eficiente, donde se preste un

servicio de calidad al momento de asignar tareas a cada empleado público. Para este ítem los encuestados respondieron que están de acuerdo con las opiniones suministradas por sus altos gerentes o funcionarios públicos.

Variable: Lineamientos estratégicos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control.

Indicador: Aplicación de un sistema de control de gestión.

Subindicador: Interdependencia de tareas.

Ítems que se desarrollan dentro de este indicador:

- **Ítems 20:** La entidad cuenta con un sistema de gestión sometido a controles y evaluaciones realizadas de manera regular y continúa.
- **Ítems 21:** Las tareas que se ejecutan dentro del sistema de gestión se encuentran debidamente documentadas de acuerdo a las pautas de control interno establecidas en la entidad.

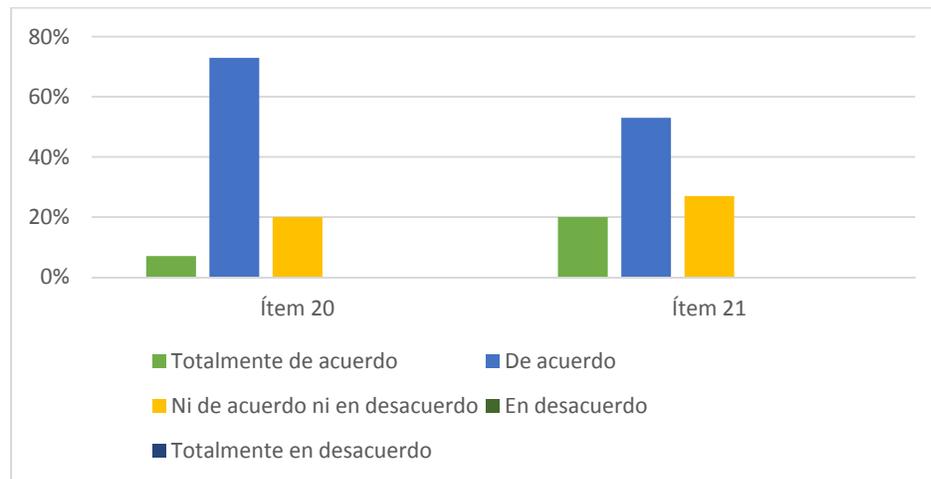
Cuadro 11

Interdependencia de tareas.

Ponderación	Ítem 20		Ítem 21	
	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	1	7	3	20
De acuerdo	11	73	8	53
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20	4	27
En desacuerdo	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
Total	15	100	15	100

Fuente: Mota, M. (2023)

Gráfico 8. Interdependencia de tareas.



Fuente: Mota, M. (2023)

Los sistemas de gestión sometida a controles. Con respecto a este aspecto se puede decir que el setenta y tres por ciento (73%) considera que esta de acuerdo, mientras el veinte por ciento (20%) dice que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y, finalmente el siete por ciento (7%) que opinó que está totalmente de acuerdo. Se puede inferir que los sistemas sometidos a controles son evaluaciones realizadas de manera regular y continua.

Para una entidad los sistemas de gestión deben estar sometidos a controles para que cada proceso permita evaluar y supervisar el cumplimiento de los diferentes objetivos que se traza la alta gerencia de las entidades u organizaciones como meta a alcanzar. Con una idea de sistemas de gestión funcionales en otras entidades les da a la alta gerencia una visión clara de cómo tener habilidades específicas para cada departamento de la entidad, y la alta gerencia poder tomar las mejores decisiones en cuanto a cualquier situación que se presente en la organización.

Lineamientos estratégicos. El plan de gestión de la entidad estudiada plantea que se deben Emitir la ejecución financiera del presupuesto de gastos, Velar por la correcta aplicación y utilización de las asignaciones presupuestarias, Coordinar el sistema contable conforme a los lineamientos emanados de las leyes, normas y ordenamiento jurídico vigente. Para las personas encuestadas la respuesta más certera es que están de acuerdo con los sistemas de gestión sometidos a controles de la entidad estudiada.

Las tareas dentro del sistema de gestión. Revisando las respuestas, se encuentra que el cincuenta y tres por ciento (53%) indicó que esta de acuerdo, en tanto el veintisiete por ciento (27%) consideró que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el veinte por ciento (20%) está totalmente de acuerdo. De acuerdo a las respuestas dadas, se puede decir que, las tareas dentro del sistema de gestión se encuentran debidamente documentadas de acuerdo a las pautas de control interno establecidas en la entidad.

Las tareas dentro de un sistema de control de gestión son una necesidad primordial y que debe ser atendida con mucha cautela ya que es importante identificar criterios que nos den resultados positivos en un tiempo determinado. Estas tareas son realmente útiles para cualquier equipo de trabajo ya que con estas tareas puntuales el equipo de trabajo puede trabajar en proyectos complejos o con mayor dificultad ya que al momento de distribuir las tareas se van haciendo más sencillas las tareas planteadas.

Lineamientos estratégicos. En el plan de gestión de la entidad hace énfasis en que las tareas se deben gestionar de manera transparente, objetiva y plural los compromisos, relaciones e intercambios comerciales en la adquisición de los

diferentes suministros e insumos necesarios para el funcionamiento técnico, operativo y administrativo de la organización. Para las personas encuestadas la respuesta que tuvo mayor porcentaje fue que estaban de acuerdo con las tareas dentro del sistema de control de gestión de la entidad.

Variable: Lineamientos estratégicos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control.

Indicador: Aplicación de un sistema de control de gestión.

Subindicador: Coordinación de funciones.

Ítems que se desarrollan dentro de este indicador:

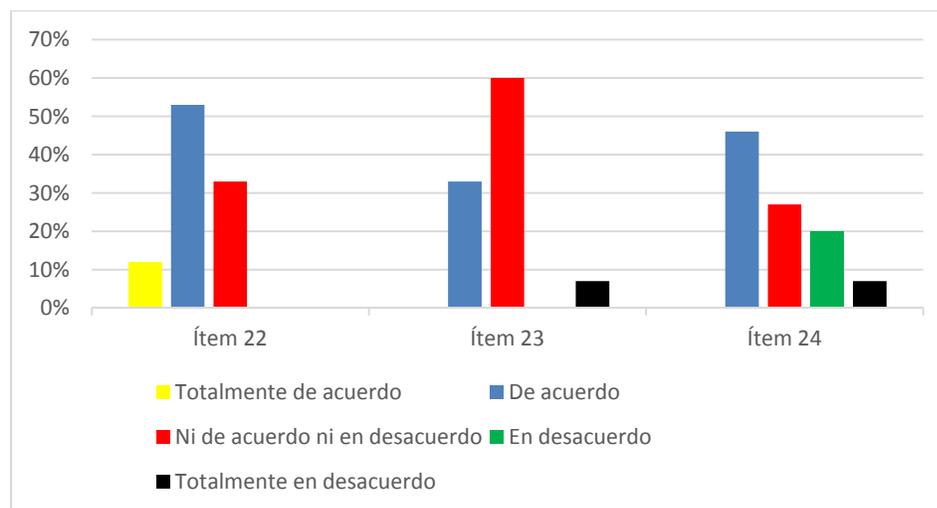
- **Ítems 22:** La entidad ejecuta procesos internos de mejora continua del personal que labora en cada una de sus estructuras a nivel teórico y práctico.
- **Ítems 23:** Las funciones están integradas en la entidad atendiendo a criterios de no repetición, solapamiento o replicación de propósitos.
- **Ítems 24:** Los niveles de responsabilidad están delimitados en función de la cercanía entre los distintos grados de sinergia existentes entre los distintos rangos jerárquicos de la entidad.

Cuadro 12
Coordinación de funciones.

Ponderación	Ítem 22		Ítem 23		Ítem 24	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	2	12	0	0	0	0
De acuerdo	8	53	5	33	7	46
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	33	9	60	4	27
En desacuerdo	0	0	0	0	3	20
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	7	1	7
Total	15	100	15	100	15	100

Fuente: Mota, M. (2023)

Gráfico 9. Coordinación de funciones.



Fuente: Mota, M. (2023)

Los procesos internos de mejoramiento continuo, las tasas de exposición específicas y otras condiciones relacionadas con la operación. Se pudo evidenciar que el cincuenta y tres por ciento (53%) indicó que está de acuerdo, seguido del otro treinta y tres por ciento (33%) dijo que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras el restante doce por ciento (12%) consideró que está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, los procesos internos de mejoramiento continuo son eficiente ya que el personal que labora en cada una de sus estructuras a nivel teórico y práctico es relativamente atentos.

Lo más importante del mejoramiento continuo es que es una técnica dirigida a los gerentes que radica en la planificación de ayudar a construir una debilidad en fortaleza, donde se puede mejorar las debilidades y llegar a unificar las fortalezas de cada entidad. . Este mejoramiento continuo conduce a la fase de la actualización poco a poco en cada ramo de las entidades públicas.

Lineamientos estratégicos. En el plan de gestión de la entidad estudiada hace referencia en participar en la formulación y coordinación de las políticas financieras del sector público municipal de Tinaquillo, dictar las normas e instrucciones técnicas necesarias para el funcionamiento del sistema de tesorería, velar por el control y percepción de los productos en numerarios vinculados a los ingresos públicos municipales. Las personas encuestadas estuvieron de acuerdo con los procesos internos de mejoramiento continuo de la dirección de administración de la Alcaldía del municipio Tinaquillo.

Las funciones integradas en la entidad. Se puede observar que el sesenta por ciento (60%) opinó que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras el otro treinta y uno por ciento (33%) dice que están de acuerdo, y por último se tiene un

siete por ciento (7%) que dice que están en total desacuerdo. Se puede inferir entonces que, las funciones integradas en la entidad están atendiendo a criterios de no repetición, solapamiento o replicación de propósitos.

Las entidades públicas por lo general tienen estructuras tanto abiertas como cerradas y ellas se centran más en proporcionar servicios adecuados a los ciudadanos más que garantizar un lucro monetario. Las funciones integradas de las entidades públicas deben ser dirigir y orientar a los funcionarios públicos a tener principios, normas, deberes y derechos cuando se trata de tratar con ciudadanos.

Lineamientos estratégicos. En el plan de gestión de la alcaldía del municipio tinaquillo consta que las funciones integradas de la entidad deben ser coordinar, dirigir y controlar las actividades administrativas a fin de garantizar el uso racional de los recursos materiales y financieros asignados a la organización, para que la producción del bien o servicio se realice bajo las políticas y objetivos programados de manera eficaz y eficiente. Para este ítem los resultados arrojados por los encuestados son que están de acuerdo con las funciones integradas que existen en la entidad en estudio.

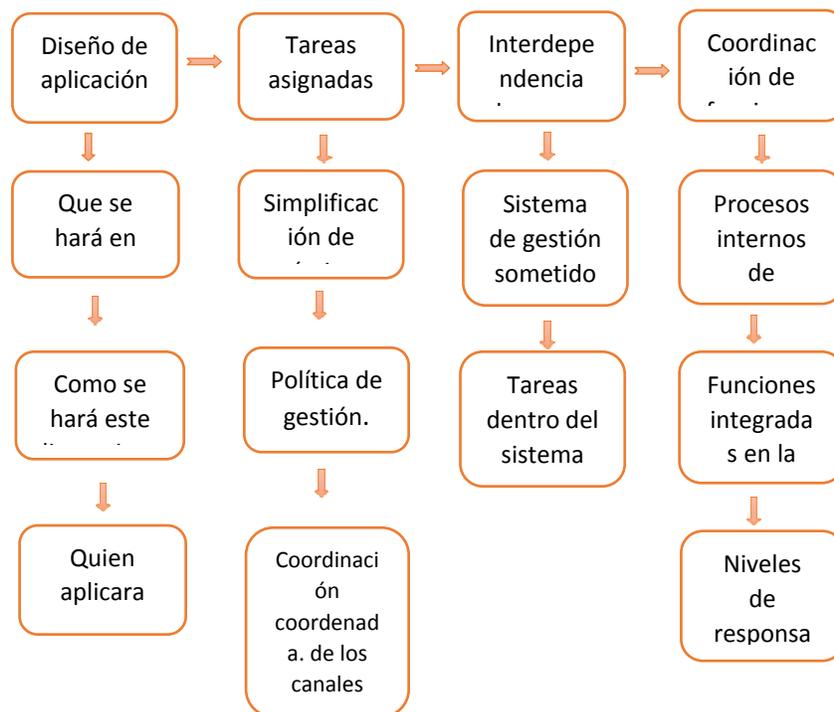
Los niveles de responsabilidad. Revisando las respuestas, se tiene que el cuarenta y seis por ciento (46%) dice que está de acuerdo, sin embargo, el veintisiete por ciento (27%) opina que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, asimismo, el veinte por ciento (20%) considera que están en desacuerdo, y por último se tiene un siete por ciento (7%) que dice que están en total desacuerdo. De acuerdo a las respuestas dadas, se puede inferir entonces que los niveles de responsabilidad están delimitados en función de la cercanía entre los distintos grados de sinergia existentes entre los distintos rangos jerárquicos de la entidad.

Los niveles de responsabilidad son una pieza importante en las entidades públicas ya que estos niveles nos permiten determinar el nivel de preocupación para cada tarea designada. En definitiva la responsabilidad social es un valor de compromiso de tomar acciones necesarias y colectivas para poder tener oportunidades de engrandecer la sociedad en cuanto a respeto y responsabilidad social.

Lineamientos estratégicos. En el plan de gestión de la entidad dice claramente que los niveles de responsabilidad deben estar asociados a la responsabilidad, el respeto, el trabajo en equipo, la transparencia, el compromiso y la honestidad son elementos clave que rigen esa evolución que queremos para el municipio tinaquillo. Para las personas que se les realizó la encuesta hacen responsabilidad que están de acuerdo y en desacuerdo a la hora de responder por los niveles de responsabilidad en la entidad.

Se realizó una selección de tópicos críticos de los tres (03) objetivos específicos que se percibió no podían informar los participantes naturales del estudio, que son el personal de la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del estado Cojedes, sino una persona de alto nivel gerencial en dicha entidad pública. Dicha entrevista paso su respectivo juicio de experto.

**LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS APLICABLES AL
MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA GERENCIAL DE LA ALCALDIA
DEL MUNICIPIO TINAQUILLO DEL ESTADO COJEDES.**



Los lineamientos se estructuraron de acuerdo a las siguientes estrategias:

La política de gestión busca asegurar la participación de los empleados en el desarrollo de las actividades de la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del estado Cojedes, es decir que la política de gestión debe ser ejercida por profesionales capaces de integrar cada una de sus dependencias y se deben hacer reuniones o encuentros donde se especifique las políticas de gestión de la dirección de administración, asimismo una política de gestión estará monitoreada y

vigilada por los altos mandos de la alcaldía del municipio tinaquillo y los entes gubernamentales encargados de hacer seguimiento de las políticas de gestión a nivel municipal, en conclusión, tener una política de gestión eficiente hara que la dirección de administración cumpla con sus objetivos planteados y así se puede disminuir los daños o inconvenientes que se puedan presentar en el proceso de la política de gestión.

La coordinación coordinada de los canales de comunicación busca garantizar la comunicación efectiva en toda la dirección de administración de la alcaldía de tinaquillo, a travez de la aplicación de lineamientos o normativas para la transmisión de la información, así como el establecimiento en dicha dirección, de canales y espacios donde surja una comunicación efectiva para las relaciones sociales de la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo. Por lo tanto, la coordinación coordinada de los canales de comunicación va dirigido a todo el personal que labora en la dirección de administración de la alcaldía de tinaquillo y todo el personal es encargado de que toda la comunicación sea efectiva, transparente y oportuna.

Las tareas asignadas a cada cargo buscan proporcionar al personal las condiciones laborales justas y adecuadas para cada tarea asignada al cargo que le corresponde a la persona, en la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del estado Cojedes tienen manuales y estructuras de cómo está definido cada tarea o rol de cada empleado de la dirección de administración, se deben realizar encuentro explicativos donde se reúnan las personas pertinentes para cada cargo y así dar mantener el equipo de trabajo con las tareas pertinentes y necesarias, la persona encargada de las tareas asignadas a cada cargo es el director de la dirección de administración quien se guía por el manual de cargas que tiene a su

disposición, y lo ayuda el jefe de recursos humanos de la alcaldía para así tener una mayor eficiencia al momento de colocar las tareas para cada cargo.

Los sistemas de gestión sometido a controles buscan mantener una disciplina que tenga un punto de vista en la evaluación y estudio de las actividades que procura realizar la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del estado Cojedes, en relación a los sistemas de control de gestión para su mejoramiento continuo en la rendición de cuentas a nivel general, asimismo como los sistemas de control de gestión tienen que ser vigilados por profesionales competentes en el área de control de gestión y tener como finalidad conseguir variables de control que permitan llevar a cabo las metas y objetivos planificados por el alto mando de la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo.

Las tareas dentro del sistema de gestión buscan la centralización y automatización de los procesos laborales, así como la simplificación de tareas de seguimiento de cada cargo de la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del estado Cojedes. Por lo tanto las tareas que están dentro de un sistema de control de gestión son manejadas por un profesional capaz y estudiado para llevar y tener al día cada uno de los elementos de los sistemas de control de gestión en este puntual caso en la dirección de administración se encuentra en la manos de director de planificación y desarrollo de los sistemas, es ideal realizar reuniones informativas en la entidad para que el sistema de gestión trabaje de manera eficiente. Y es el director quien traza y lleva a cada dirección las tareas asignadas a cada sistema de gestión de la dirección de la alcaldía del municipio tinaquillo.

Los procesos internos de mejoramiento continuo buscan crear mas valor para cada cliente en los momentos que llegan a ser atendidos en la dirección de

administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del estado Cojedes, de igual manera los procesos de mejoramiento continuo en la dirección de administración busca la satisfacción con un mejor servicio a los clientes que hacen vida en la dirección de administración, de acuerdo a los procesos internos de la entidad se busca realizar encuentros o reuniones informativas con el personal, asimismo como los procesos internos de la dirección de administración deben ser eficaces y constantes a la hora de solucionar problemas en la entidad, los procesos de mejoramiento continuo están a cargo de las personas profesionales competentes de la dirección de planificación y sistemas de la entidad estudiada.

Las funciones integradas en la entidad buscan ser una función predeterminada que no deben ser repetidas las tareas en la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del estado Cojedes, se deben gestionar encuentros con los directores de la entidad para tener unas funciones integradas eficientes, asimismo las función de cada personal debe ser de ejercida de manera oportuna y con un mínimo de errores al momento de ser ejercida la función integral de cada puesto de trabajo. El profesional que está a cargo de velar porque cada función integrada de la dirección de administración de la alcaldía se lleve a cabo sin ninguna clase de obstáculo o repetición es del director de dicha dirección, porque es el quien debe velar porque cada puesto de trabajo esté siendo eficiente en sus labores diarias.

Los niveles de responsabilidad buscan que la entidad cuente con competencias claves y valores definidos que se utilicen con el personal que labora en la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del estado Cojedes, estos niveles son como el eje fundamental de la entidad para que todo el trabajo fluya como debe ser y estos puedan ser utilizados en conjunto con las habilidades profesionales que tenga cada uno de los individuos que trabajen en la dirección de administración,

se deben realizar encuentros con los altos rangos de la dirección para dejar claro los niveles de responsabilidad de la entidad. Los niveles de responsabilidad son supervisados y vigilados por cada uno de los jefes de las diferentes direcciones que engloban la dirección de administración y son estos los que deben ser portadores de buenas decisiones para cada nivel de responsabilidad de la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo.

Cuadro N°13-A. Resumen ejecutivo de lineamientos estratégicos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control de gestión en la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del estado cojedes.					
Indicador de actuación asociado: Simplificación de trámites.					
¿Qué?	¿Cuáles?	¿Cómo?	¿Quiénes?	¿De qué modo?	¿Cuánto tiempo?
Lineamientos Estratégicos	Metas	Actividades o acciones involucradas	Responsables de ejecución de actividades	Mecanismos de seguimiento y control	Tiempo de aplicación
La entidad cuenta con una política de gestión integrada de cada una de sus dependencias en la búsqueda de la mayor eficiencia en el manejo contable y financiero.	Asegurar la participación de los empleados en el desarrollo de actividades	Reunión o encuentro informativa	Materiales: Espacio Físico Sillas Humanos: Profesionales en el area Financieros: Autogestión	2 horas cada 15 días	Dar a conocer la importancia de la política de gestión de forma eficiente y eficaz

Existe una coordinación coordinada y sinérgica de los canales de comunicación existentes en las distintas dependencias de la entidad.	Garantizar una comunicación efectiva en la entidad	Gestionar encuentros explicativos con las personas adecuadas	Materiales: Papel y lapiz Hoja de evaluación Humanos: personal capacitado Financieros: Autogestión	1 día cada 15 días	Dar a conocer la importancia de una coordinación coordinada para los canales de comunicación
Las tareas asignadas a cada cargo están debidamente presentadas por escrito en el contexto de un manual de normas y procedimientos diseñados por el personal de la entidad.	Proporcionar al personal las condiciones laborales justas y adecuadas para cada tarea asignada al cargo	Encuentros para asignar cada tarea a cada cargo	Materiales: Papel y lapiz Humanos: personal capacitado Financieros: Autogestión	1 día cada semana	Dar a conocer la importancia de la asignación de tareas a cada cargo existente en la dirección.

Cuadro N°13-B. Resumen ejecutivo de lineamientos estratégicos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control de gestión en la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del estado Cojedes.					
Indicador de actuación asociado: Interdependencia de tareas.					
¿Qué?	¿Cuáles?	¿Cómo?	¿Quiénes?	¿De qué modo?	¿Cuánto tiempo?
Lineamientos Estratégicos	Metas	Actividades o acciones involucradas	Responsables de ejecución de actividades	Mecanismos de seguimiento y control	Tiempo de aplicación

<p>La entidad cuenta con un sistema de gestión sometido a controles y evaluaciones realizadas de manera regular y continua.</p>	<p>Mantener una disciplina que tenga un punto de vista en la evaluación y estudio de las actividades</p>	<p>Reunión informativa</p>	<p>Materiales: Espacio Físico Sillas Humanos: Director de la dirección. Financieros: Autogestión</p>	<p>1 horas cada 15 días</p>	<p>Dar a conocer la disciplina que se debe tener en un sistema de control de gestión de la entidad.</p>
<p>Las tareas que se ejecutan dentro del sistema de gestión se encuentran debidamente documentadas de acuerdo a las pautas de control interno establecidas en la entidad.</p>	<p>La centralización y automatización de los procesos laborales</p>	<p>Encuentros explicativos con las personas adecuadas</p>	<p>Materiales: Papel y lapiz Humanos: personal capacitado Financieros: Autogestión</p>	<p>1 hora cada 15 días</p>	<p>Dar a conocer la importancia de ejecutar las tareas dentro del sistema de control de gestión.</p>

Cuadro N°13-C. Resumen ejecutivo de lineamientos estratégicos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control de gestión en la dirección de administración de la alcaldía del municipio tinaquillo del estado Cojedes.

Indicador de actuación asociado: Coordinación de funciones.

¿Qué?	¿Cuáles?	¿Cómo?	¿Quiénes?	¿De qué modo?	¿Cuánto tiempo?
Lineamientos Estratégicos	Metas	Actividades o acciones involucradas	Responsables de ejecución de actividades	Mecanismos de seguimiento y control	Tiempo de aplicación
La entidad ejecuta procesos internos de mejora continua del personal que labora en cada una de sus estructuras a nivel teórico y práctico.	Crear más valor para cada cliente en los momentos que llegan a ser atendidos	Reunión o encuentro informativa	Materiales: Espacio Físico Sillas Humanos: Profesionales en el area Financieros: Autogestión	2 horas cada 15 días	Dar a conocer la importancia de los procesos internos de la entidad
Las funciones están integradas en la entidad atendiendo a criterios de no repetición, solapamiento o replicación de propósitos.	Ser una función predeterminada que no deben ser repetidas las tareas	Gestionar encuentros explicativos con los directores de la entidad	Materiales: Papel y lapiz Hoja de evaluación Humanos: personal capacitado Financieros: Autogestión	1 día cada 15 días	Dar a conocer la importancia de unas funciones integradas de la entidad
Los niveles de responsabilidad están delimitados en función de la cercanía entre los distintos grados de sinergia existentes entre los distintos rangos jerárquicos de la entidad.	Que la entidad cuente con competencias claves y valores definidos que se utilicen con el personal	Encuentros para asignar los niveles de responsabilidad	Materiales: Papel y lapiz Humanos: personal capacitado Financieros: Autogestión	1 día cada semana	Dar a conocer la importancia de los niveles de responsabilidad de la entidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los sistemas de control de gestión son los que garantizan la realización y observación del avance de la ejecución de un determinado proyecto, este suministra información oportuna para la buena toma de decisiones a la hora de que se presente algún obstáculo. Además un sistema de control de gestión proporciona la ejecución eficiente y efectiva de los diferentes objetivos planteados por la alta gerencia de las entidades, estos sistemas suministran información, perfeccionan la planificación operativa y permite la adopción de estrategias oportunas si se presentan delimitantes o deficiencias durante el periodo de desarrollo del proyecto.

Una vez desarrollado el proceso de análisis de los resultados desprendidos de la aplicación de los instrumentos que procuran dar respuesta a las interrogantes de la investigación, las conclusiones se organizan siguiendo la ruta establecida por los objetivos específicos de la investigación, y en tal sentido, las reflexiones generadas en torno a cada uno de ellos fueron las siguientes:

Objetivo específico 1: Diagnosticar el funcionamiento de los procedimientos internos de control de gestión de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Con respecto al primer objetivo específico, el funcionamiento de los procedimientos internos es aceptable, pero todavía existen aspectos que puedan afectar el control interno de la entidad estudiada, como lo es supervisar las tareas a realizar constantemente por los superiores, que todo proceso de auditoría interna se

realicen sin previo aviso para poder tener mayor alcance al nivel de los resultados esperados por la alta gerencia y que estos estados financieros ya auditados por control interno se analicen e interpreten de manera correcta y oportuna.

En lo que respecta a la existencia de software o procesadores de información que fundamenten el análisis de la gestión financiera en la entidad las respuestas fueron muy dispersas al decir que existen los software pero que su funcionamiento no es el más adecuado, para el uso de estas tecnologías de vanguardia se necesitan capacitaciones recurrentes con los sistemas de control de gestión para las entidades.

Por otro lado, en lo que respecta a la planificación de controles sobre las acciones o procedimientos internos de la entidad la mayoría de los encuestados afirma que no están de acuerdo ni en desacuerdo esto hace pensar que dicha planificación de controles se lleva a cabo muy poco en la entidad, asimismo, los resultados de los procesos de control internos son necesarios para que la entidad pueda tener un desarrollo de actividades de manera eficiente y oportuna.

Objetivo específico 2: Identificar los factores que definen la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Con respecto a este objetivo específico, se pudo evidenciar que mayormente los factores de eficiencia gerencial están siendo descuidados, ya que la entidad debe contar con programas actualizados y así capacitar a todos sus trabajadores para tener un mayor cumplimiento de los objetivos trazados a mediano y largo plazo. Por lo tanto, se debe tener un buen manejo de los factores gerenciales para tener resultados optimos a la hora de tomar decisiones.

Asimismo, en la entidad existen seguimientos sistemáticos de los planes de gestión ya que estos buscan la sostenibilidad de sus estructuras a nivel económico. En las entidades gubernamentales deben existir buena relación entre los superiores y subordinados ya que la comunicación entre las partes será el éxito de la organización.

Igualmente, se puede decir que, el trabajo realizado por la mayoría de los trabajadores es reconocido por las personas que se relacionan e interactúan en el quehacer diario laboral. también la mayoría de las personas se inclinó que la comunicación es efectiva. Cuando existe una buena comunicación, se genera un proceso interactivo entre las personas. Se consideró que mantienen una buena comunicación con sus supervisores o superiores.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados afirma que la entidad no cuenta con programas actualizados que permitan que un plan de inversión se realice con criterios estructurados de racionalidad y proporcionalidad. No se otorgan instrucciones apropiadas en cuanto a la naturaleza y alcances del trabajo a realizar, atendiendo a una lógica y utilidad que son evidentes en la ejecución de las actividades. A la mayoría no le es reconocido su trabajo por parte de los líderes y superiores del sitio en dónde desarrollo mi quehacer laboral diario.

Objetivo específico 3: Precisar los lineamientos estratégicos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control de gestión en la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

En cuanto al tercer objetivo específico, sobre la precisión de los lineamientos estratégicos que sirven para la fundamentación de un sistema de control

de gestión, se puede decir que los comentarios u opiniones emitidas por los trabajadores no se asumen con seriedad, las encuestadas señalaron que la mayoría de los trabajadores encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con varias preguntas en este objetivo planteado.

Igualmente, los trabajadores cuentan con una política de gestión en la cual se busca la integración de cada una de las direcciones existentes en la alcaldía del municipio tinaquillo del estado Cojedes, así como también poseen tareas asignadas a cada cargo dependiendo de la laboral que estos ejerzan. Puesto que para tener una organización óptima con los objetivos trazados y sometidos a controles y evaluaciones continuas el trabajador se verá más relacionado en hacer su trabajo como debe ser.

Igualmente, a los trabajadores no se les asignan tareas irrelevantes que no despiertan interés en realizarlas. Se puede inferir que a los trabajadores no se les impide tener contacto con sus compañeras de trabajo. Y es que esto es imprescindible porque existe lo que se llama equipo de trabajo y si no existe comunicación entre los miembros de la organización, los procesos son más engorrosos y deficientes, no se fuerzan a los trabajadores a realizar trabajos que van en contra de sus principios, que impliquen conductas ilícitas o antiéticas.

Recomendaciones

Una vez desarrollado el proceso conclusivo que se desprende del análisis e interpretación de los resultados de la investigación, que procuran dar respuestas a las interrogantes planteadas dentro de la misma, las recomendaciones se organizaron siguiendo la ruta establecida por los objetivos específicos de la investigación, y en tal

sentido, las recomendaciones generadas en torno a cada uno de los objetivos planteados, fueron las siguientes:

Objetivo Específico 1: Diagnosticar el funcionamiento de los procedimientos internos de control de gestión de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

➤ Las entidades públicas gubernamentales ameritan tener tareas específicas para cada cargo, puesto que las tareas no deben repetirse en un entorno de trabajo muy ajetreado.

➤ Es importante resaltar que toda entidad pública debe seguir unos estándares en cuanto a producto y resultados, para poder tener la mayor garantía de que las gestiones desarrolladas por cada nivel de la estructura organizativa sean vigiladas desde su aprobación hasta su ejecución.

➤ Todo proceso de auditoría interna debe estar vigilado tanto a nivel financiero como a nivel administrativo, ya que son estos roles los que nos llegar a estándares de desarrollo reconocidos a nivel nacional, municipal y estatal.

➤ Que todo análisis e interpretación de los estados financieros se ejecuten en función del diagnóstico de irregularidades financieras en las declaraciones de ejecución de recursos propios o derivados de inversores externos.

➤ Las entidades públicas deben tener software de control y programas de control que beneficien tanto a los empleados como a la organización para tener un desempeño eficiente y eficaz.

Objetivo específico 2: Identificar los factores que definen la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes

- Las entidades de trabajo necesitan propiciar tecnologías de vanguardia para poder sostener el cumplimiento de los objetivos y garantizar un mejor desempeño profesional y un mejor ambiente de trabajo.
- Garantizar un seguimiento sistemático para lograr el plan de gestión de la entidad, para que la organización pueda ser sostenible a nivel económico en el tiempo.
- Las entidades de trabajo deben garantizar servicios de atención y orientación al trabajador sobre las tareas asignadas a cada cargo según el manual de normas y procedimientos que esta entidad tenga en uso.
- Propiciar una comunicación empática con los actores postulantes cuando se organicen licitaciones en función de las capacidades de dichos actores.
- Proponer desarrollo de talleres de capacitación que ayuden al crecimiento personal y laboral al trabajador, de esta manera, potenciar sus capacidades para mejor en el entorno laboral evitando críticas negativas en cuanto a su rendimiento.

Objetivo específico 3: Precisar los lineamientos estratégicos que sirven para fundamentar la aplicación de un sistema de control de gestión en la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

- Incentivar a los empleados de la entidad a cumplir a cabalidad con los lineamientos estratégicos que sirven para la fundamentación de los sistemas de control de gestión.
- Organizar y optimizar las tareas que se ejecutan dentro del sistema de gestión para tener todo debidamente documentado y establecido dentro de los estándares de las leyes que rigen a la entidad estudiada.
- Incentivar los niveles de responsabilidad de alto mando a que se tengan buena comunicación con sus subordinados ya que son ellos los que realizan el trabajo duro de la entidad, incentivar tener capacitaciones y encuentros legislativos de formación psicológica de cómo tratarse en ambientes de trabajo donde se ameritan muchas horas laborables.
- Evitar cometer errores de índole de procesos de control interno para tener un sistema de control que esté sometido a controles eficientes y efectivos, y evaluaciones realizadas de manera regular y oportuna

LISTA DE REFERENCIAS

Abdon, Maria Agustina Arato, Florencia Victoria. (2015) Análisis Y Descripción De Puestos, Definición De Un Organigrama Y Propuesta De Un Sistema De Evaluación De Desempeño Para Expreso Alex S.R.L.

<https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ABDON%20-%20ARATO.pdf>

Adwor. (2013). Control administrativo: edukavital. Retrieved from <http://edukavital.blogspot.com/2013/02/control-administrativo.html>

Agualongo Sánchez, Fredy Andrés (2015), Manual De Procedimientos Para Los Supermercados "Mi Caserita" De La Ciudad De Ambato, Provincia De Tungurahua <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/255/1/TUAEXCOMIEAN007-2015.pdf>

Aguilar Celis, Gerson Samuel Huiman Nakandakari, Cristina Jimenez Salsavilca, Maria Cristina (2019), "Proyecto de inversión para el incremento de la rentabilidad en la empresa GCC Services S.A.C., en el distrito de Santiago de Surco en los períodos 2019, 2020 y 2021"

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2358/Gerson%20Aguilar_Cristina%20Huiman_Maria%20Jimenez_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Alay Ale Angel Eliseo, Walter Atencio Pilcomamani, Saby Yazmina Cairo Mendez (2021), Propuesta de mejora de contratación de licitación pública de obras del Gobierno Regional de Puno – 2019

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10246/1/IV_PG_MGP_TI_Alay_Atencio_Cairo_2021.pdf

Alegre, Luis; Bernè, Carmen y Galve, Carmen (2008) Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional. Barcelona: Ariel

Alvarado Astudillo, Diego Vinicio (2015), Medición de la eficiencia estática y dinámica de las universidades mediante métodos no paramétricos.

<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/41103/Tesis%20Sr.%20Diego%20Vinicio%20Alvarado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alvarado Limaylla Diego Andre, Boris Alonso Cafferatta Berrú (2018) Relación Del Estilo De Liderazgo De Los Jefes Con El Clima Organizacional Del Personal Administrativo En La Empresa Andahuasi 2018
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4679/alvarado_cafferatta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Álvarez Aguilar, José L. (2009) Diccionario de Auditoría Gubernamental, p.73

Alvin A Arens, Randal J Elder, Mark S beasley, Auditoria un enfoque integral, Prentice Hall, 2007.

Araujo Javier, marval william, salinas carolis y Sequeira Ricardo (2018). Evaluacion del cumplimiento de las normas de auditoria interna en la actuación de la unidad de auditoria de la empresa ducolsa.
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0107377/cap02.pdf>

Argudo Vásconez Joaquín Andrés , William Hermel Astudillo Quituisaca (2010), Estudio de las Metodologías de desarrollo de Software Libre y su aplicación en un caso práctico.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/425/14/UPS-CT001856.pdf>

Armas, M. (2016) la auditoria externa y su incidencia en la gestión estratégica de las empresas auditadas del sector privado de la ciudad de Trujillo-periodo 2014. Trujillo,peru: trabajo especial de grado de la universidad nacional de Trujillo para optar al título de maestro en ciencias económicas.

Armijos Anchundia, Andrea Alexandra (2022), Control interno y Gestión administrativa en una empresa del sector eléctrico Santo Domingo, 2022.

Ayala Bonilla Carina Alexandra, Darío Javier Guerrero Vaca (2014), La Influencia Social En El Consumo De Alcohol En Los Estudiantes De Bachillerato De La Unidad Educativa Cristiana “Nazareno” De Riobamba, Período Julio-Diciembre 2013.
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/1255/1/UNACH-EC-PSC.CLIN-2014-0023.pdf>

Beaumont Martín (2016) GESTIÓN SOCIAL: ESTRATEGIA Y CREACIÓN DE VALOR

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%C3%B3n%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf>

Becerra Mayeline Gálvez Francisca Campos Ahumada (2012)
El Enfoque Por Competencias Y Sus Aportes En La Gestión De Recursos Humanos
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf>

Beltrán, Jesús. (2000).Indicadores de Gestión. Segunda Edición. Global S.A Santa Fè de Bogotá Colombia.

Benavides Gaibor, Luis Hernán (2011) Gestión, Liderazgo Y Valores En La Administración De La Unidad Educativa “San Juan De Bucay” Del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay). Durante Periodo 2010 -2011
https://Dspace.Utpl.Edu.Ec/Bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.Pdf

Blanco Marin Laydy Sthefany, Brandon David Cabrera (2018),
Implementación De Un Software Basado En Herramientas De Software Libre Para La Gestión Del Riesgo En La Universidad Libre.
<https://core.ac.uk/download/pdf/198450158.pdf>

Blanco, Sergio (2019). La auditoría interna y la convergencia: hacia un modelo de aseguramiento, monitoreo y evaluación continuo. [Artículo en línea]
Disponible:https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/14863/blanco-fce.pdf
[Consulta: Abril 7, 2024]

Cabrera Elibeth. (2020, agosto 27). Control en la empresa. Qué es, importancia, principios, proceso básico, ámbitos, técnicas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/control-como-funcion-administrativa-en-la-empresa/>
Camba Nelson, Cira de Pelekais y María Govea de Guerrero (2003), El régimen venezolano de la función pública y su incidencia en la gerencia de personal ante la crisis del pensamiento administrativo tradicional.
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-62682003000200003

Carcel Carrasco Francisco Javier, Carlos Roldan Porta (2013) Principios básicos de la gestión del conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de mantenimiento y explotación operativa: un estudio cualitativo.
<https://dx.doi.org/10.3926/ic.341>

Cardoso Airton, Cançado Fernando Guilherme Tenório José Roberto Pereira (2019) Gestión Social: Epistemología de un paradigma
<https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceuazuay/catalog/download/67/63/1186?inline=1>

Cernotto Maria Elena (2018), Capacidad De Gestión Municipal En La Implementación De Políticas Públicas De Inclusión Digital.
<https://rephip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/fa29761a-def6-41d4-8668-54e0dfec5c2f/content>

Chuquipoma Ojeda Rosmery Katerine (2017) Control organizacional y gestión administrativa en los trabajadores de la oficina de participación ciudadana del Congreso de la República, Lima - 2016.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5646/Chuquipoma_OR_K.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cisneros Terán Brenda, Wendy Ruiz Buchelli (2012) Propuesta de un modelo de mejora continua de los procesos en el laboratorio PROTAL-ESPOL, basado en la integración de un sistema ISO/IEC 17025:2005 con un sistema ISO 9001:2008 en el año 2011.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1903/13/UPS-GT000260.pdf>

Concha Acuña Carolina Inés, Roberto Antonio Marín Nahuelhuén Santiago, Chile 2005
https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/concha_c/sources/concha_c.pdf

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999). Capítulo vi: “de la administración pública” (p.87,88 y 89). Caracas, Venezuela. Ediciones de la Asamblea Nacional, impreso en la Imprenta Nacional y Gaceta Oficial.

Correa Martinez Maria Esther (2021), Caso de estudio: los efectos de la crisis financiera internacional en el mediano plazo
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/15024/Correa_lo%20efectos%20de%20la%20crisis%20financiera%20internacional%20en%20el%20mediano%20plazo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Del libro: «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.

Eguiluz 2007; Johasen 2004, Administración Estratégica Y COMPETITIVIDAD Agrícola, enciclopedia virtual
<https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/orl/teoria-general-sistemas.htm>

Eckstein Abdala, J. (2014). El control fiscal en Venezuela. Revista control fiscal al día, 2, 12.

Espinoza palacios cirilo (2022), control gubernamental herramienta para administracion municipal eficiente en la provincia de huari 2021
<https://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/6605/TESIS%20ESPINOZA%20PALACIOS%20CIRILO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Espinoza, R. M. (2016). Contribucion al control de gestión en las instituciones de educación superior a travez de la comunicación organizacional. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas.

Estrada Bermúdez Stephany Esther (2020), La Importancia De La Gestión De La Comunicación Organizacional Para La Imagen Institucional.
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/24624/lic.%20Stephany%20Estrada%20Bermudez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fermín Fuentes Endira Leonor (2023), Modelo de gestión por resultado para el desempeño organizacional en las empresas distribuidoras de suministros del estado sucre.
<https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/279/253>

Figueiras mendez kaira ayarit (2009), proceso de intervención en el área supervisora de la gerencia de operaciones del centro comercial san ignacio.
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6711.pdf>

Franco, Yadira. (2011). Tesis de investigación. bases legales de la investigación. Blog en internet. Venezuela. Disponible 327 en <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/bases-legales-de-lainvestigacion.html>. Consultado 29/04/2023

Galarza Vayas Karem Estefania (2015), La Responsabilidad Social Empresarial Y El Crecimiento Empresarial Del Sector Curtiembres De La Zona De Planificación 3 Del Ecuador.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17511/1/T3058i.pdf>

Ganga Contreras Francisco, Aldo Cassinelli, María Angélica Piñones Santana, Juan Quiroz Castillo (2016), Alcances Teóricos Al Concepto De Eficiencia Organizativa: Una Aproximación A Lo Universitario
<http://ganga, cassinelli, satana & castillo. alcances teóricos al concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario> ▪ 93

Gamboa, Jinsop; Puente, Silvia; Vera, Piedad (2016). Importancia del control interno en el sector público. [Artículo en línea] Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833405.pdf> [Consulta: Abril 7, 2024]

González B. Verónica (2011), Modelo De Un Sistema De Información Computarizado En La Unidad De Egresados. Caso De Estudio: Dirección De Información Y Control Estudiantil De La Universidad De Carabobo.
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/6817/vgonzalez.pdf?sequence=1>

Guerrero Choquehuanca Vanessa Maylí (2022), simplificación de procedimientos administrativos y la satisfacción del usuario de la municipalidad provincial de san ignacio, 2019.
<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/4781/Tesis%20Vanessa%20Guerrero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández Madrigal Mónica (2017) Sistemas De Control De Gestión Y De Medición Del Desempeño: Conceptos Básicos Como Marco Para La Investigación <https://www.redalyc.org/journal/870/87050902009/html/>

Jacobi Lorenzo, Ronald (2018) Automatización de procesos aplicando Business Process Management y software libre en el sistema de trámite documentario de la Municipalidad Distrital de Pazos. <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/5105/Jacobi%20Lorenzo.pdf?sequence=1>

Jácome Grijalva María Gabriela (2016), Diseño de un sistema de gestión basado en procesos. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4849/1/T1860-MBA-Jacome-Dise%c3%b1o.pdf>

Jones, G. y George, J. (2014). Administración contemporánea. Monterrey: Mc Graw Hill. https://www.academia.edu/31616972/Administracion_Contemporanea_6ed_Jones

Jordán Hugues (1996) Control de Gestión. Documentos del DEADE.

KATZ, D. y R. KAHN (1989): Psicología de las organizaciones, Trillas, México, D.F.

Lanchares, Juan (2006). Apuntes de estructura de computadores. [Documento en línea] Disponible: <http://www.dacya.ucm.es/lanchares/documentos/2.9.5%20Apuntes%20de%20Estructura%20de%20Computadores.pdf> [Consulta: Abril 7,2024]

Landívar Vera Javier Andrés (2012) automatización de los procesos de administración curricular y su incidencia en la calidad integral de la facultad de ciencias económicas, diseño de un sistema alternativo.

<https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/20b722ab-c330-4272-b130-4d2915fc5a4b/content>

Larotta Velandia Saday Giselle (2019), El problema del ejercicio de la función pública en Colombia

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31267/sglarottav.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Legarda Sevilla Mónica Alejandra, Edwin Roberto Gómez Bastidas (2012), Diseño De Un Sistema De Gestión De Calidad Para La Dirección Metropolitana Administrativa Del Municipio Del Distrito Metropolitano De Quito

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6063/6/UPS-QT03845.pdf>

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. 2006

Ley Orgánica de la Administración Pública. 2001

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República. 2010

Lluncor Herrera Dariana Alejandra (2024) Gestión de simplificación administrativa para la mejora de la gobernabilidad en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2021

file:///C:/Users/maria/Downloads/Lluncor_Herrera_Dariana_Alejandra.pdf

Luzuriaga Y Castro (2022), La Tecnología Vanguardista y la mirada de la Propiedad Intelectual

<https://luzuriagacastro.com/la-tecnologia-vanguardista-y-la-mirada-de-la-propiedad-intelectual/>

Maida Esteban Gabriel, Pacienza, Julián (2015), Metodologías De Desarrollo De Software.

<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/522/1/metodologias-desarrollo-software.pdf>

Manzano J.M, D. Limon, T. Alamo, J.P. Callies (2017), Control Predictivo Basado en Datos.

https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/95228/manzano-crespo_ponencia_2017_control.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martín Beaumont (2016), Gestión Social: Estrategia Y Creación De Valor, <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%C3%B3n%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf>

Martinez Edgar. (17 de 9 de 2014). Velmeo. Obtenido de Software de gestión <https://velneo.es/tipos-software-gestion/>

Mejía, Rubi (2003) Cómo crear un ambiente de control en las organizaciones. [Artículo en línea] Disponible:<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/919/824/> [Consulta: Abril 9, 2024]

Mena García Banesa (2012), Análisis De La Interdependencia Y Potencia Grupal En La Eficacia De Los Equipos De Trabajo En Diferentes Contextos Organizacionales. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/316e3028-c5d0-4c71-834b-4a42a179fcd4/content>

Mendoza Zamora, Walter; García Ponce, Tania; Delgado Chávez, María y Barreiro Cedeño, Isabel (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. [Artículo en línea] Disponible:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6656251.pdf> [Consulta: Abril 7, 2024]

Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria de Ciencia y Tecnología de Venezuela (2014), Planificación Estratégica del Presupuesto como Herramienta de Control de Gestión en Universidades Venezolanas <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/265/696>

Morales Jovita (2010) Descripciones de Puestos basados en Competencias Laborales para el resto de departamentos de la Empresa Farmacéutica, http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_2950.pdf

Mosquera Estrella Alex Sebastián (2023), Influencia Social Y Toma De Decisiones. Análisis De Los Discursos De Jóvenes Universitarios Entre 18 A 25 Años De Quito, Ecuador Durante El 2022
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/24263/1/TTQ1006.pdf>

Navarro, M^a Dolores de la Rosa; Carmona Lavado, Antonio (2010), Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización.
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>

Obediente Luis (2016), Metodología Para La Gestión De Proyectos De Inversión De Capital En La Empresa Vicson, S.A. Planta Valencia.
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4971/lobediente.pdf?sequence=1>

Orta Sara Rey (2004), Propuesta De Rangos En Los Indicadores Economicos Financieros Para Las Ubpc Ganaderas.
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/1197/1/TFLACSO-2004SRO.pdf>

Ortiz Romero Yoicy Angelica (2018), El control posterior y los procedimientos administrativos del RENIEC en Lima 2012-2014.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12713/Ortiz_RYA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Oyarvide-Ramírez Harold P., Edwin F. Reyes-Sarria y Milton R. Montaña-Colorado (2017)
<file:///C:/Users/maria/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479.pdf>

Pacheco Bermays, Luis Ojeda (2022), Lineamientos De Control Interno Para La Gestion Efectiva De Las Cuentas Por Cobrar En Inversiones Pajarito Melendez. F.P.

Paima Arias Neil Darwin , Lesly Nelly Rodriguez Valverde (2023) “Factores Del Procedimiento De Selección Y Eficiencia Económica En La Contratación Pública En El Perú – 2021”
<https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/7771/Tesis%2c%20Paima%20y%20Rodriguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peralta Abadía José Joaquín (2013), Análisis financiero para la apertura de una nueva sucursal de Autoservicio Joax S.A., en la provincia de San José.
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27690/Trabajo%20final%20de%20graduacion%20-%20Jose%20Joaquin%20Peralta%20Abadia%20A64298.pdf;sequence=1>

Pérez Campaña Marisol. (2003, septiembre 14). El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>

Pujol, Bruno (2005). Diccionario de Marketing. México, DF: Editorial Cultural

Quintana Flores, Junior Noel (2019), “Diseño De Un Sistema De Seguimiento Y Control De Los Proyectos De La Unidad De Encuestas Y Registros Del Inei, 2018”
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2134/Junior%20Quintana_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Quispe Vladimir Hilario, Orihuela Rosmery Villarroel Barrientos Freddy Hugo Copaja Arocutipá Héctor Raúl Santa María Relaiza (2021),
Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público.
http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/670/3/gesti%C3%B3n%20por%20resultados%20y%20calidad%20del%20gasto_CORREGIDO.pdf

Quispe Estela, Perla Edeli (2020), PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL PROCESO DE FACTURACIÓN EN LA EPS MARAÑÓN S.R.L. JAÉN

Ramirez Dimas Cristina (2019), Análisis De Los Sistemas De Mejora Continua En Las Empresas A Través Del Meta-Análisis.
<https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/792/1/Cristina%20Ram%C3%ADrez%20Dimas.pdf>

Ramón, J. G. (2001). El control interno en las Empresas privadas. quipukamayoc.

Reglamento sobre la Organización del control Interno en la administración Pública Nacional. 2003

Ribbeck gomez charles gabriel (2014), análisis e interpretación de estados financieros: herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmeccánica del distrito de ate vitarte, 2013.

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1112/ribbeck_gcg.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodriguez, M. (2014). Análisis de los procedimientos contables aplicados en la asociación movimiento comunal nicaragüense matagalpa.
<http://repositorio.unsn.edu.ni/1784/>

Romano sforza Omar (2018) El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño
<https://www.linkedin.com/pulse/el-sistema-de-control-gesti%C3%B3n-conceptos-b%C3%A1sicos-para-su-omar/>

Ruíz Hernández Yudi Elena, Andrés Felipe Sánchez Jaramillo (2021) Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa
<https://www.redalyc.org/journal/6722/672271875011/html/>

Sánchez Rengifo Luz Mary y María Cénide Escobar Serrano (2009)
La Supervisión y los Procesos de Formación Profesional en Intervención Social
<file:///C:/Users/maria/Downloads/Dialnet-LaSupervisionYLosProcesosDeFormacionProfesionalEnI-5857432.pdf>

Sanchez Olaya Maria auxiliadora (2013), diseño del manual de políticas y procedimientos administrativos y su incidencia en la eficiencia y eficacia de procesos para el área de secretaria del colegio técnico fiscal provincia del Azuay de la ciudad de guayaquil.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5723/1/UPS-GT000516.pdf>

Segovia, C. (2006). Percepciones ciudadanas y calidad de la democracia en Chile. En C. Fuentes y A. Villar (Eds.). Desafíos democráticos (pp. 87-132). Santiago de Chile, Chile: Iacso-Chile lom ediciones Santiago.

Sendoya Diego Fernando (2012) ¿Qué es el Control Predictivo y Hacia dónde se Proyecta?
<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/article/view/1106/1268>

Schmidt María Alicia , María Eugenia Tennina y Lucrecia C. Obiol (2018). La función de control en las organizaciones.
<https://+Libro+CEA+VOL+II+Nº2+ARTICULO+4%20.pdf>

Silva Bruno Araselica Janet (2018) Diseño De Puesto Y Su Influencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Corporación Acciona B&S S.A.C 2017.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4861/Silva%20Bruno%20Araselica%20Janet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silva Murillo, Roxana (2009) Características De Los Sistemas En Las Organizaciones Perspectivas [Documento En Línea] Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159009.pdf>

Silva O. Rigoberto (2017), “Mejoramiento Proceso de Licitación en Apoyo al Proceso de Captación y Análisis de Requerimiento de EMSE S.A.”

<https://repositorio.udla.cl/xmlui/bitstream/handle/udla/250/a41548.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce (2007). Fundamentos de marketing. México DF: McGraw Hill, Pág. 248.

Toledo Millapel Rodrigo Ignacio (2018) Elaboración De Un Sistema De Control De Gestión Para La Empresa Soarsani Ltda.

<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2018/bpmt649e/doc/bpmt649e.pdf>

Valenzuela Zúñiga David (2016), (Des) Encuentro De Ideologías Curriculares En La Formación Inicial Del Educador De Párvulos. Entre La Centralización En El Estudiante Y La Eficiencia Social.

<file:///C:/Users/maria/Downloads/Tesis%20David%20Valenzuela.pdf>

Vasquez Vasquez Nery (2021)

Análisis de los estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones - hostal sanfernando e.i.r.l. bagua grande.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8430/Vasquez%20Vasquez%20Nery.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vélez Romero Xavier A., Evelyn D. Cano-Lara (2016) Los diferentes tipos de responsabilidad social y sus implicaciones éticas

<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Verástegui Campos, Segundo Emilio Manuel (2020). El control preventivo y su influencia en la gestión gerencial de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo – 2019

[https://repositorio.uev.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46226/Ver%C3%A1ste
gui_CSEM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uev.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46226/Ver%C3%A1ste%20gui_CSEM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zambrano, Kilian. (2007). Planificación y Control de Producción Pública.
Editorial Episteme. Caracas .Venezuela.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y CONTADURIA PÚBLICA
(CAMPUS - BÁRBULA)



CRITERIOS ESTRATEGICOS DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN QUE COADYUVEN EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ALCALDÍA DEL ESTADO COJEDES

El presente instrumento forma parte de una investigación que tiene como intención fundamental: establecer los criterios estratégicos de aplicación de un sistema de control de gestión que coadyuven en la optimización de la eficiencia gerencial de la administración de la Alcaldía del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, como elementos que facilitan la competitividad de los procesos internos, a fin de alcanzar perspectivas de dicha eficiencia gerencial.

Con respecto a cada ítem presentado en este instrumento, lea cuidadosamente cada uno de ellos, y marque con una equis (x) una y solo una opción de respuesta, la que considere más pertinente, de acuerdo a la naturaleza de cada una de las afirmaciones que se le muestran, dónde las puntuaciones indican su nivel de adherencia o discrepancia en relación al asunto planteado: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2) y Totalmente en desacuerdo (1)

Usted forma parte de los informantes seleccionados para este estudio, motivo por el cual se le agradece contestar cada ítem que aquí se le plantea con la mayor sinceridad posible. La información que usted suministre será de carácter anónimo y confidencial, y será utilizada con fines académicos. Procure no dejar ningún ítem sin respuesta. Gracias por su valiosa colaboración.

PARTE I. Procedimientos internos de control.						
		TDA	DA	NDA & EDA	EDA	TEDA
N°	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	5	4	3	2	1
1	Las tareas de cada empleado de la entidad son supervisadas de manera regular y sistemática por parte de los superiores a cargo.					
2	Los productos o resultados de las gestiones desarrolladas por cada nivel de la estructura organizativa son monitoreados desde su aprobación hasta su ejecución.					
3	Los procesos de auditoria interna de la gestión a nivel financiero y administrativo se realizan siguiendo estándares de desempeño reconocidos a nivel nacional e internacional (NIIF, VA VEN NIIF, COSO)					
4	El análisis e interpretación de los estados financieros se ejecutan en función del diagnóstico de irregularidades financieras en las declaraciones de ejecución de recursos propios o derivados de inversores externos.					
5	Existe un software o programa de control que fundamenta el análisis de la gestión financiera de la entidad.					
6	La planificación de controles sobre las acciones o procedimientos internos de la entidad se hace de manera rutinaria y con arreglo al flujo de trabajo en general de la misma.					
7	La entidad programa la ejecución sin previo aviso de controles random o controles sorpresa a fin de detectar inconsistencias funcionales en la gestión administrativa y financiera.					
8	Los resultados de los procesos de control interno son debidamente notificados a las personas con competencia en el área de gestión financiera y administrativa con el fin de que asuman las medidas correctivas al caso.					

PARTE II. Factores de eficiencia gerencial.						
		TDA	DA	NDA & NEDA	TEDA	EDA
N°	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	5	4	3	2	1
9	La entidad recurre al uso de tecnologías de vanguardia (software de control de gestión, inteligencia artificial, inteligencia social) para sostener el cumplimiento de sus metas a mediano y largo plazo.					
10	Existe un seguimiento sistemático de plan de gestión adoptado por la entidad, que busca ser sostenible la gobernabilidad de sus estructuras a nivel económico.					
11	La relación entre superiores y subordinados está regida por principios de integridad, respeto mutuo y cooperación entre las partes.					
12	El plan de inversión de la entidad se gestiona siguiendo criterios de racionalidad, proporcionalidad y cumplimiento a plazos de ejecución.					
13	Las licitaciones se organizan en función de las capacidades probadas de los actores postulantes más allá de las ventajas comparativas y competitivas de su precio y valor.					
14	En términos colectivos la comunidad de influencia y los grupos de interés de la entidad perciben el resultado de la ejecución pública gubernamental de forma positiva.					
15	La entidad cuenta con unos principios de gestión, basados en el equilibrio de la fuerza económica y laboral en el que se busca la reducción gradual de las asimetrías sociales					
16	La gestión social de la entidad es valorada con base en parámetros de cumplimiento, de metas y desafíos a corto, mediano y largo plazo (recursos invertidos, talento humano contratado, tiempo de ejecución).					

PARTE III. Aplicación de un sistema de control de gestión						
		TDA	DA	NDA & NEDA	EDA	TEDA
N°	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	5	4	3	2	1
17	La entidad cuenta con una política de gestión integrada de cada una de sus dependencias en la búsqueda de la mayor eficiencia en el manejo contable y financiero.					
18	Existe una coordinación coordinada y sinérgica de los canales de comunicación existentes en las distintas dependencias de la entidad.					
19	Las tareas asignadas a cada cargo están debidamente presentadas por escrito en el contexto de un manual de normas y procedimientos diseñados por el personal de la entidad.					
20	La entidad cuenta con un sistema de gestión sometido a controles y evaluaciones realizadas de manera regular y continua.					
21	Las tareas que se ejecutan dentro del sistema de gestión se encuentran debidamente documentadas de acuerdo a las pautas de control interno establecidas en la entidad.					
22	La entidad ejecuta procesos internos de mejora continua del personal que labora en cada una de sus estructuras a nivel teórico y práctico.					
23	Las funciones están integradas en la entidad atendiendo a criterios de no repetición, solapamiento o replicación de propósitos.					
24	Los niveles de responsabilidad están delimitados en función de la cercanía entre los distintos grados de sinergia existentes entre los distintos rangos jerárquicos de la entidad.					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y CONTADURIA PÚBLICA
(CAMPÚS - BÁRBULA)



ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR GENERAL DE LA ALCALDIA DEL
MINICIPIO TINAQUILLO, ESTADO COJEDES.

Instrucciones al entrevistador:

La presente entrevista forma parte de un Trabajo de Grado que tiene como propósito “Criterios Estrategicos De Aplicación De Un Sistema De Control De Gestión Que Coadyuven En La Optimización De La Eficiencia De La Administración De Una Alcaldía Del Estado Cojedes”

1. Haga sentir cómodo al entrevistado, y procure presentarse de la manera debida, antes de iniciar la entrevista, para que lo vea como un amigo.
2. Léale con detenimiento cada una de las interrogantes, de manera clara y con voz audible. No interrumpa al entrevistado mientras está desarrollando la respuesta a una pregunta que se le haya realizado, a menos que sea estrictamente necesario.
3. Al finalizar la entrevista, haga un cierre corto, y agradezca al entrevistado la colaboración prestada, recordándole que la información ofrecida a usted se utilizará únicamente con fines académicos. Para efectos de la comprensión de los aspectos involucrados en la presente investigación, la entrevista comprende tres tópicos básicos, a saber:

1. Control fiscal
2. Control legal
3. Control de resultados

1. Control fiscal (indicador del objetivo N°1)

1.1 Ejecución de presupuesto financiero

1. ¿Cómo se ejerce el control sobre lo que es la ejecución del presupuesto de una alcaldía durante el año fiscal?

1.2 Operaciones de endeudamiento

2. ¿Cómo se hace el seguimiento a las operaciones de endeudamiento financiero en las que incurre una alcaldía?

1.3 Rendición de cuentas

3. ¿Cómo ocurre el proceso de rendición de cuentas de la gestión financiera de una alcaldía, ante los responsables de ejercer la función de contraloría?

2. Control legal (indicador del objetivo N°2)

2.1 Legalidad de ingresos

4. ¿Cuáles suelen ser los tipos de ingresos que tiene derecho a percibir legalmente una alcaldía?

2.2 Legalidad de gastos

5. ¿Qué tipos de gastos suelen ser considerados legales y cuales serían ilegales en una alcaldía?

2.3 Legalidad de procesos de Administración de plan de gasto

6. ¿Qué procesos de administración de plan de gasto está en capacidad de autorizar de forma legal una alcaldía?

3. Control de resultados (indicador de objetivo N°3)

3.1 Auditoria de operaciones financieras

7. ¿Qué mecanismos se emplean normalmente en una contraloría para hacer la auditoria de las operaciones financieras de una alcaldía?

3.2 Seguimiento de recursos aprobados

8. ¿Bajo qué criterios técnicos se hace el seguimiento de los recursos aprobados para la ejecución de una obra autorizada por una alcaldía?

3.3 Monitoreo de ejecución de obras

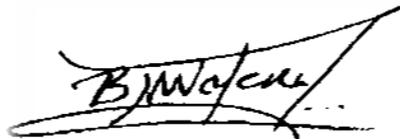
9. Hasta qué punto tiene responsabilidad quienes ejercen la función de contraloría, en hacer algún tipo de monitoreo en torno a las obras cuya ejecución fue aprobada dentro del presupuesto de una alcaldía?

Fiabilidad									
Escala: ALL VARIABLES									
Resumen de procesamiento de casos									
				N		%			
Casos	Válido			15		100,0			
	Excluido ^a			0		0,0			
	Total			15		100,0			
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del									
Estadísticas de fiabilidad									
Alfa de Cronbach				N de elementos					
				0,7103		24			
ANOVA									
				Suma de cuadrados		gl		Media cuadrática	
				F		Sig			
Inter sujetos				30,239		14		2,160	
Intra sujetos		Entre elementos		64,089		23		2,786	
		Residuo		201,494		322		0,626	
		Total		265,583		345		0,770	
Total				295,822		359		0,824	
Media global = 3,58									

BjWolcu...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
BRUNO M. VALERA H.
C.I. V-7.575.154
ESPECIALISTA EN
ESTADISTICA

**FIABILIDAD CONFIRMADA POR EL PROFESOR BRUNO
VALERA**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bruno M. Valera H.', with a large, sweeping flourish underneath.



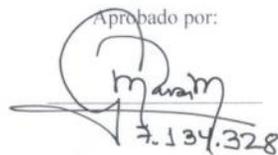
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Gladys Rivas Márquez, titular de la cédula de identidad número 7.134.328, profesor activo de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, adscrito a la Cátedra de Auditoría hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: "EFECTO DE LA APLICACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL PROCESO GERENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ALCALDÍA DEL ESTADO COJEDES", presentado por la bachiller: Maria Jose Mota Blanco, C.I 25.122.798 cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:


7.134.328



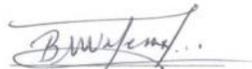
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Bruno M. Valera H., titular de la cédula de identidad número V7575154 profesor activo de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, adscrito a la Cátedra de Estadística hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: "EFECTO DE LA APLICACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL PROCESO GERENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ALCALDÍA DEL ESTADO COJEDES", presentado por la bachiller: Maria Jose Mota Blanco, C.I 25.122.798 cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:


V7575154