

CONTROL CONTABLE Y ADMINISTRATIVO DEL  
INVENTARIO CON EL USO DEL CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL (Balance Scorecard)  
EN LAS ALCALDÍAS DEL ESTADO ARAGUA.

CASO EJE ESTE: MUNICIPIOS JOSÉ FÉLIX RIBAS,  
JOSÉ RAFAEL REVENGA, SANTOS MICHELENA  
Y TOVAR



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA

**CONTROL CONTABLE Y ADMINISTRATIVO DEL INVENTARIO CON  
EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balance Scorecard) EN  
LAS ALCALDÍAS DEL ESTADO ARAGUA.**

**CASO EJE ESTE: MUNICIPIOS JOSÉ FÉLIX RIBAS,  
JOSÉ RAFAEL REVENGA, SANTOS MICHELENA  
Y TOVAR**

AUTOR: Infante, José Martin

La Morita, Septiembre de 2015.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado **CONTROL CONTABLE Y ADMINISTRATIVO DEL INVENTARIO CON EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD) EN LAS ALCALDIAS DEL ESTADO ARAGUA. CASO EJE ESTE: MUNICIPIOS JOSE FELIX RIBAS, JOSE RAFAEL REVENGA, SANTOS MICHELENA Y TOVAR. C.I. 13.621.363** para optar al Título de **Magister en Ciencias Contables**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **Aprobado**.

Presidente: Glenda Rivas

C.I: 7143245

Firma:



Miembro: Henry Rojas

C.I: 13323250

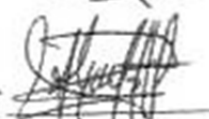
Firma:



Miembro: Marysther Garcia

C.I: 11349078

Firma:



Valencia, 28 de Octubre de 2.015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACION DEL TUTOR

**CONTROL CONTABLE Y ADMINISTRATIVO DEL INVENTARIO CON  
EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balance Scorecard) EN  
LAS LAS ALCALDÍAS DEL ESTADO ARAGUA.**

**CASO EJE ESTE: MUNICIPIOS JOSÉ FÉLIX RIBAS,  
JOSÉ RAFAEL REVENGA, SANTOS MICHELENA  
Y TOVAR**

AUTOR:

Infante, José Martin

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Área de Estudios de Postgrado

Por : Alfredo Blanco

C.I 5.258.833

La Morita, Septiembre de 2015.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACION DEL ASESOR METODOLÓGICO

**CONTROL CONTABLE Y ADMINISTRATIVO DEL INVENTARIO CON  
EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balance Scorecard) EN  
LAS LAS ALCALDÍAS DEL ESTADO ARAGUA.**

**CASO EJE ESTE: MUNICIPIOS JOSÉ FÉLIX RIBAS,  
JOSÉ RAFAEL REVENGA, SANTOS MICHELENA  
Y TOVAR**

AUTOR:

Infante, José Martin

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Área de Estudios de Postgrado

Por : Mildred Hernández

C.I 3.548.074

La Morita, Septiembre de 2015.

## ÍNDICE GENERAL.

	Pág.
<b>CAPÍTULO I</b>	
Introducción.....	1
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivos General.....	11
Objetivo Específicos.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
Alcance y Limitaciones de la Investigación.....	14
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases Teóricas.....	20
Inventarios.....	20
Inventarios de Mercancía	21
Almacén.....	24
Cuadro de Mando Integral.....	25
Control.....	30
Objetivos del Control.....	31
Control Interno.....	31
Municipio.....	32
BA-VEN-NIF.....	34
Bases Legales.....	36
Marco conceptual.....	40
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
Tipo de la Investigación.....	41
Área de investigación.....	43
Población y Muestra .....	43
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	45

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	47
Análisis de Datos.....	50
Procedimientos de la Investigación.....	51
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
Hallazgos Producto del Análisis de los Resultados.....	69
<b>CAPITULO V</b>	
<b>LA PROPUESTA</b>	
Presentación.....	72
Justificación.....	73
Fundamentación.....	74
Objetivos de la Propuesta.....	75
Objetivo General.....	75
Objetivo Específicos.....	75
Estructura de la Propuesta.....	75
<b>CAPITULO VI</b>	
RECOMENDACIONES.....	82
<b>LISTADO DE REFERENCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>87</b>

## ÍNDICE DE CUADROS.

CUADRO N°	Pág.
1. Población y Muestra.....	45
2. Escala de Ponderación.....	48
3. Nivel de Confiabilidad del Instrumento.....	49
4. Sistemas de Variables.....	52
5. Planificación.....	54
6. Políticas.....	55
7. Procesos.....	56
8. Análisis de Cuentas.....	57
9. Controles.....	58
10. Tiempo.....	59
11. Sistemas.....	60
12. Seguimientos.....	61
13. Revisión.....	62
14. Supervisiones.....	63
15. Recepción.....	64
16. Almacenaje.....	65
17. Almacenaje.....	66
18. Despacho.....	67



## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

### GRÁFICO N°

1. Planificación.....	54
2. Políticas.....	55
3. Procesos.....	56
4. Plan de Cuentas.....	57
5. Manuales.....	58
6. Tiempo.....	59
7. Sistemas.....	60
8. Seguimientos.....	61
9. Actualización.....	62
10. Supervisión.....	63
11. Recepción.....	64
12. Clasificación.....	65
13. Despacho.....	66
14. Despacho.....	67
15. Cuadro de Mando Integral.....	68



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES  
CAMPUS LA MORITA

**CONTROL CONTABLE Y ADMINISTRATIVO DEL INVENTARIO CON  
EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balance Scorecard) EN  
LAS ALCALDÍAS DEL ESTADO ARAGUA.**

**CASO EJE ESTE: MUNICIPIOS JOSÉ FÉLIX RIBAS,  
JOSÉ RAFAEL REVENGA, SANTOS MICHELENA  
Y TOVAR**

AUTOR:

Infante, José Martín.

TUTOR:

Blanco, Alfredo.

Fecha: Septiembre 2015.

**RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo general: Proponer un sistema de control contable-administrativo de los inventarios con el uso de la herramienta gerencial de Cuadro de Mando Integral en las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua. Con la finalidad de alcanzar este objetivo el estudio se basó en teorías que tienen que ver con el tema como lo son: control interno, inventario y cuadro de mando integral. Asimismo, la investigación generara un aporte con el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de los almacenes de las alcaldías del eje este, con la finalidad de que esta área cumpla con su función prestadora de servicio y coadyuve con las competencias de la municipalidad mejorando así la calidad de vida de la población. En cuanto a la metodología es una investigación de campo, de nivel descriptivo. Se diseñó una propuesta atendiendo posibilidades, necesidades y capacidad de las Alcaldías en estudio, donde la implementación de la propuesta reviste de gran importancia, debido a que permite optimizar los procesos en el área del almacén e implementar indicadores en esta área para medir la gestión.

Palabra Clave: Inventario, Control Interno, Ente Públicos.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, toda organización sea pública o privada a fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos, necesita de una gran diversidad de mecanismos de control, manejo y estructuras organizacionales que acrediten así la transparencia y eficiente desempeño de sus operaciones, ante lo cual requieren del establecimiento de directrices que ayuden a resolver problemas y obtener eficiencia operacional.

A este respecto, las organizaciones públicas buscan la manera de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, aspecto que requiere especial importancia en las Alcaldías, por ser el ente público más cercano al cual las personas acuden a requerir la resolución de sus problemas, que en la mayoría de los casos las respuestas deben ser inmediatas o corto plazo.

Las Alcaldías poseen procesos administrativos que lo constituye la adquisición de bienes y servicios, donde se debe asegurar que las compras y los controles de los inventarios, sean realizadas mediante criterios adecuados para la adquisición de mercancías, registro contable, buen manejo de los almacenes y se hagan con procedimientos claramente definidos para el proceso, que garanticen óptimos resultados, es decir, obtener productos o servicios de alta calidad, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto.

En este contexto se encuentran las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua, donde se reconoce la importancia de un adecuado manejo de los inventarios, derivado de la necesidad de administrar apropiadamente el recurso financiero con que cuenta estos organismos municipales, con la finalidad de operar de la forma más eficiente, con una utilización óptima y más rentable generando el mayor beneficio posible.

Es por ello, que en el presente estudio se propone diseñar a través de la metodología del Cuadro de Mando Integral (*Balance scorecard*), propuesto por los autores Kaplan y Norton, para la optimización de la gestión del manejo de los inventarios de materiales y suministros de las institución antes mencionadas, con la finalidad de garantizar la máxima efectividad en las funciones desempeñadas en dicha área.

En razón de lo antes expuesto, el presente trabajo de investigación constará de seis capítulos que estarán estructurados de acuerdo a la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de nivel descriptivo, a saber:

Capítulo I: En el cual se expone el planteamiento de la problemática, objetivos generales y específicos, justificación, alcance y limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Está conformado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y marco conceptual.

Capítulo III: Marco metodológico, integrado por el tipo de investigación, área de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información, validez y confiabilidad de los instrumentos, técnicas de análisis de datos y fases de la investigación y el cuadro de operacionalización de las variables.

Capítulo IV: Se señala los análisis de los resultados.

Capítulo V: Se presenta la propuesta.

Capítulo VI: Recomendaciones.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema.**

Los adelantos tecnológicos y los continuos cambios operacionales en los mercados, sistemas productivos y de servicios, han disminuido enormemente las distancias de todos los componentes de un mundo globalizado, por tanto, las organizaciones deben tomar en consideración esta realidad de forma constante, ya que el entorno se hace cada vez más competitivo y exigente.

Por consiguiente, en esta dinámica actual del mundo productivo, comercial y de servicios, las empresas, sin distinción de tipo, tamaño o clasificación, deben crear y conservar un sistema efectivo para la organización de sus departamentos, manteniendo un mejor control de sus actividades, y cubriendo las necesidades, tanto las internas para sus operaciones como las externas que buscan satisfacer a sus clientes en cuanto a la calidad, disponibilidad e importancia de sus productos y servicios.

Sin duda, para mantener su ventaja competitiva, las empresas deben hacer frente a la dificultad de disminuir sus costos y mejorar los niveles de calidad, una manera de hacer ello factible, es reduciendo los desembolsos en cuanto a materiales y determinar la mano de obra requeridos mínimo para generar el producto o prestar el servicio.

Dentro de este orden de ideas, la administración tiene una importancia considerable y hay que entenderla como una de las actividades humanas más significativas desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir

propósitos que no podían alcanzar de manera individual. La administración ha sido algo esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

Al respecto, Koontz W. (2003:6) define la administración como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. Por otro lado, Chiavenato I. (2005:11) la define como “el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos”. Es decir, la administración es una herramienta fundamental en el desarrollo de las organizaciones porque involucra a todos sus actores de manera que trabajen coordinadamente para lograr los objetivos propuestos en su formación.

Ahora bien, el control de inventarios es un aspecto crítico de toda administración exitosa. Los objetivos de un buen servicio al cliente y de una producción eficiente deben ser satisfechos manteniendo los inventarios en un nivel óptimo. En todas las empresas organizadas existen sistemas de planificación de inventarios y almacenamiento, esto obedece a que es necesario tener una estrategia de ordenamiento en el control de la entrada y salida de la materia prima y los productos terminados, en este sentido Gitman L. (2003) bajo su punto de vista sostiene:

Existe cierta controversia en lo referente a los niveles adecuados de inventario en la empresa. Las áreas funcionales normalmente comprendidas son finanzas, comercialización, producción y compras. Cada una de ellas considera el inventario de acuerdo con sus propios objetivos. (p.311).

Es por ello, que en la gestión de inventarios, se presentan objetivos en conflicto permanente. Por un lado, se desea maximizar el nivel de servicio al cliente gracias a la disponibilidad de productos y por otro lado, se pretende minimizar la inversión total en inventarios. Algunos consideran que las decisiones en torno a la

gestión de inventarios son de naturaleza operativa. Sin embargo, las mismas deben ser analizadas en un contexto estratégico para poder lograr los resultados deseados.

Por lo tanto, la administración de los inventarios tiene un gran impacto sobre todas las funciones de la empresa, particularmente en las operaciones en el área de mercadotecnia y en las finanzas. Los inventarios proporcionan el servicio al cliente, lo cual es de interés vital para el área de mercadotecnia. Las finanzas estudian el panorama general financiero de la organización, incluyendo los fondos asignados al inventario. Al respecto Gitman L. (2003:120), plantea: “el control de los inventarios, ciertamente merece la atención de la dirección de la empresa, especialmente cuando se encuentra está en una etapa de crecimiento y expansión de sus actividades de mercado”.

Es importante destacar que en toda organización el almacenamiento es con frecuencia un enemigo oculto para una operación sana. Cuando los inventarios de materia prima, sub-ensambles o productos terminados permanecen con poca rotación en cualquier parte de la empresa, representan una porción del capital que no está generando utilidades. Además de esta pérdida, existe el riesgo que genera las inundaciones, incendios, depreciaciones en el mercado y obsolescencia en el diseño, que son sólo algunos de los factores que también pueden afectar sus operaciones.

En el caso de la Administración Pública, la cual no se caracteriza por ser una empresa manufacturera, sino al contrario son mayormente prestadores de servicios, esta concepción administrativa no difiere ni se aleja a la realidad antes señalada que se vive en pleno siglo XXI.

Hoy en día el Estado ha ido evolucionando y adecuándose a los nuevos tiempos moderno done debe asumir el desafío de administrar mejor todos sus recursos, haciendo posible el crecimiento económico que proporcione el desarrollo humano de sus ciudadanos. Lograr esto requiere mejorar la administración de sus

componentes, desde los conocimientos de sus integrantes por vía de la capacitación continua, así como renovar y optimizar de forma efectiva sus sistemas de información y control, de forma que garanticen la toma de decisiones, en este sentido Perdomo A. (2004) establece:

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficientes y prácticos deben contar además, con un sistema de control interno para confiar en los conceptos cifras, informes y reporte de los estados financieros. (p. 5)

Por consiguiente, el objetivo fundamental del Estado debe ser perfeccionar día a día su funcionamiento para lograr incrementar, con el menor uso posible de recursos y de manera constante, los niveles de satisfacción de sus ciudadanos. Es necesario, por tanto, la revisión de sus políticas internas, buscar experiencias exitosas en los planos empresariales que puedan ser implantadas, aplicar la mejora continua a sus procesos decisorios y de servicios, que hagan factible mejores niveles de productividad y calidad del servicio que debe ser entregado.

En vista de esto a nivel mundial se han presentado diversas herramientas de gestión, que permiten alcanzar la eficacia y eficiencia de la administración pública, entre las cuales están la planificación por objetivos, la gestión por resultados, la evaluación continua y control, entre otras políticas que han sido desarrolladas desde el área privada empresarial pero que están siendo aplicadas al entorno de la Administración de los recursos del Estado, entre ellas se cuenta con la filosofía del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), la cual tiene una visión dinámica en la que sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. Según el autor Francés A. (2006).



El cuadro de mando integral es una herramienta de cambio que las empresas o corporaciones utilizan para transformarse tratando de alcanzar su visión. Para ello se separan los planes orientados al cambio de los planes orientados al mantenimiento de la situación existente. Bajo este esquema, los planes estratégicos abarcan únicamente aquellas actividades que tienen por finalidad modificar la situación de la empresa. Los planes operativos, por su parte, comprenden las actividades repetitivas que viene realizando la empresa u organización y que debe continuar ejecutando normalmente para cumplir con su misión. (p. 37)

Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral (CMI), es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Por otra parte, permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo, fue creado por Kaplan y Norton a finales de los años 80.

De ahí que la aparición del CMI, es el resultado de una necesidad de gestión de finales de siglo. La inestabilidad y complejidad del mercado, debidas en gran parte por el desarrollo tecnológico experimentado en las últimas décadas ha mostrado fallas en los sistemas de gestión basados únicamente en los aspectos financieros de una entidad. Es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa.

En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI, que es necesario destacar que se viene implementando su uso en la administración pública, donde existe una realidad que los recursos económicos son limitados y tenemos ciudadanos cada día con mayores niveles de exigencias, por lo tanto las herramientas de gestión de las empresas privadas son deseadas en el sector público para garantizar su buen funcionamiento, al respecto, los autores Kaplan y Norton (2001) señalan lo siguiente.

En 1996, la migración del cuadro de mando integral hacia sectores sin fines de lucro y gubernamental estaba en situación embrionaria. En los cuatro años siguientes el concepto fue aceptado ampliamente y adoptado por este tipo de organizaciones. (p. 145).

Al analizar la situación de la administración pública en el ámbito municipal, específicamente en las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua, hay que indicar que existe mucha desorganización en sus procesos de almacén, entre los que se pueden mencionar no se tienen controles establecidos para el proceso de almacenaje, no se hace una planificación que considere el espacio físico como un primer elemento de control.

Donde inclusive estos entes públicos antes señalado presentan grandes deficiencias a la hora de proceder almacenar los productos por no contar con las condiciones de seguridad mínima que garanticen el resguardo de los insumos adquiridos.

De igual manera en sus procesos de almacenaje y despacho de materiales y suministros, no se tienen establecidos un nivel de máximos y mínimos que contribuya a tener el control de las cantidades almacenadas, permitiendo así evitar el desperdicio de materiales y garantizar el suministro de manera oportuna cuando se

requiera. También es necesario destacar en el área de Almacén que no poseen indicadores y que carecen de políticas para la toma física de inventarios.

En el caso de las compras que realizan las Alcaldías en estudio, estas se realizan mayormente en función a la necesidad inmediata que se presenta pero no en base a una planificación, que considere el espacio físico y los niveles de rotación del insumo que se adquiere.

Es por ello, que en lo referente al proceso de recepción de los insumos, se ve perjudicado por los tiempos que tarda el despacho de los productos por parte del proveedor, los cuales son, en algunos casos, demasiados largos por lo que se ocasionan retrasos en las operaciones administrativas debido a que no se cuenta con el bien, material o suministro y en el área operativa se llegan a veces hasta paralizar por la carencias de insumos.

De lo anteriormente expuesto, trae como consecuencia que varios productos o materiales sufran deterioros por la forma en que se han almacenados; asimismo, a este daño se le suma el que se causa por el tiempo y la poca rotación debido a que se hacen compras excesivas sin que se consideren los niveles de rotación o su prioridad de consumo, lo cual trae como consecuencia las pérdidas materiales y monetarias que afectan el presupuesto de los entes públicos, el retraso en sus actividades, generando de esta manera una ineficiente e ineficaz gestión de sus recursos.

Para evitar la situación descrita, el investigador propone el establecimiento de control contable y administrativo del inventario con el uso del cuadro de mando integral que permitan hacer una gestión más eficiente, donde el proceso contable y administrativo sea confiable y eficaz en lo que se refiere al manejo de inventarios en las diferentes Alcaldías que conforman el eje este del Estado Aragua, objetos de estudio. Este contexto presenta la necesidad inmediata de evitar el exceso de bienes tangibles en las instituciones públicas, así como la buena contabilización de estos.

Finalmente es necesario indicar que en el ámbito legal la administración pública en Venezuela está obligada a avanzar hacia nuevas estrategias desarrolladas por el Estado Venezolano en los procesos de cambio propuestos desde la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009, CRBV), donde se exige una administración pública dinámica y flexible, orientada al logro de resultados más que al cumplimiento de trámites lentos y engorrosos, la cual permita crear mecanismos para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos.

Para ello, la administración pública está fundamentada en unos principios establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 141 al respecto establece lo siguiente:

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, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

La cita anterior destaca aspectos presentes en el ejercicio de la función pública, los esfuerzos están dirigidos a detectar las debilidades dentro de los sistemas organizacionales y buscar las soluciones para optimizar la gestión pública, lo que permite estudiar la posibilidad de aplicación de la filosofía CMI dentro de la administración de inventarios en este caso las Alcaldías del eje Este del Estado Aragua. En tal sentido surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las políticas establecidas actualmente en las organizaciones públicas sobre el manejo de los inventarios?

¿En qué medida el enfoque del Cuadro de Mando Integral contribuirá a mejorar el manejo del inventario, materiales y suministro específicamente en las Alcaldías de los

Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua?

¿Qué características y particularidades de la filosofía de Cuadro de Mando Integral pueden aplicarse en la Alcaldía para el manejo de los inventarios?

¿Cuál es la utilidad práctica del Cuadro de Mando Integral para el manejo del inventario de materiales y suministros?

### **Objetivos de la Investigación.**

#### ***Objetivo General***

Proponer un sistema de control contable-administrativo de los inventarios con el uso de la herramienta gerencial de Cuadro de Mando Integral en las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua.

#### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la política de manejo de los inventarios actual por parte de las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua.
- Evaluar el proceso de adquisición, almacenaje y despacho de insumos de las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua.

- Explicar los postulados teóricos de la herramienta gerencial de Cuadro de Mando Integral que pueden ser implementadas en el sector público municipal.
- Diseñar un sistema de control a través del Cuadro de Mando Integral con el uso de indicadores de gestión en las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua Alcaldía.

### **Justificación de la Investigación.**

Hoy en día toda organización tiene la necesidad de ser más eficiente, tener unos tiempos de respuesta más rápidos en la elaboración de sus productos o en la prestación de los servicios, todo ello con un elemento implícito que es poseer mayores niveles de calidad.

Por lo tanto, se hace necesario garantizar por parte de las organizaciones una mejora en el proceso de recepción, almacenaje y despacho de los productos. Donde los materiales y suministro despachados contribuyan a garantizar la operatividad de los distintos departamentos que pertenecen, apuntalando así de esta manera a certificar la calidad del servicio que se presta. Al respecto Gitman L. (2003), señala que:

La planeación y control de los inventarios, constituye una actividad bastante importante y compleja, ya que hay que enfrentarse a intereses y consideraciones en conflicto por las múltiples incertidumbres que encierra. Su planeación y ejecución implica la participación activa de varios segmentos de la organización, tales como: ventas, finanzas, compras, producción, contabilidad, entre otros, de los cuales a sus vez genera todo un cumulo de información que

por sus dimensiones ejercen gran presión en la forma de decisión en cuanto a todo lo concerniente a los inventario de la empresa. (p.385).

La cultura de las empresas busca hacia la adecuación de sistemas y procedimientos de control de inventario más eficientes y el enfoque del Cuadro de Mando Integral, permite la adopción entre otras medidas de un programa de calidad, con lo cual la deficiencias presente en los materiales y suministro disminuirán y además las posibles fallas o tareas que no agreguen valor serán erradicadas en un gran porcentaje.

La presente investigación centra su justificación en evaluar las situaciones existentes en las Alcaldías del eje Este del Estado Aragua, en cuanto al proceso de control interno de los inventarios, y la apreciación en la aplicación de la herramienta de inventario antes mencionadas, de la cual servirá para dar soluciones a esta problemática planteada.

En este sentido, cobra importancia la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI), como un instrumento de mucha utilidad en el control del inventario en estas instituciones públicas, las cuales requieren de una permanente vigilancia debido a la cantidad de recursos económicos que ellos representan, y que son objeto de responsabilidad por los funcionarios que se encargan de esta actividad.

También por ser un elemento de fácil utilización, permitiéndole a las instituciones manejar con mayor eficiencia los inventarios y que sus acción repercutirá en forma positiva a cumplir las competencias municipales que tiene la Municipalidad por mandato de Ley.

La relevancia del estudio se evidencia en que la información de aquí suministrada, contribuya a satisfacer las necesidades de las organizaciones orientados

a optimizar el control de los inventarios, así como de apoyar teóricamente a investigaciones futuras orientadas a la temática de la investigación, sirviendo de antecedente para otros trabajos de grado, tanto en la Universidad de Carabobo, como otras instituciones de educación universitaria ubicadas a nivel local, regional y nacional.

A la vez, esta propuesta permite al investigador aportar sus conocimientos en distintos campos, primordialmente del área de almacén, así como también en las áreas contables, financieras y administrativas, lo cual refuerza y pone a prueba las competencias adquiridas, para de esa manera, lograr un desarrollo profesional eficaz.

Finalmente por lo antes mencionado, podrá ayudar a crear un nuevo instrumento para la recolección de datos y así definir la variable del estudio.

## **Alcance y Limitaciones de la Investigación**

### **Alcance**

El presente trabajo establecerá la propuesta de un sistema de control por medio de indicadores de gestión, con el propósito de que permitan optimizar el proceso de inventarios, a través del análisis de información oportuna, para la mejora de los procedimientos y la toma de decisiones efectivas para el logro de sus objetivos, y servir de guía y orientación en el manejo y control de los inventarios en las mismas.

La investigación estará enmarcada en el área de inventarios en las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua Alcaldía, sin embargo podrá ser referencia a cualquier otra organización que presente una problemática similar.



## **Limitaciones**

Las limitaciones estuvieron dadas por la disponibilidad de tiempo del personal del área de almacén y las personas involucradas en el área de contabilidad, en relación con la aplicación del instrumento de recolección de la información. Por lo que fue necesario elaborar preguntas de carácter dicotómico a través de una encuesta estructurada para así facilitar sus respuestas y no interferir con sus labores cotidianas y lograr superar este inconveniente.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO.

#### **Antecedentes de la Investigación.**

Todo estudio contiene investigaciones anteriores que lo sustentan y orientan; al respecto Hurtado J. (2005:97), refiere “Debe incluir datos sobre investigaciones anteriores... por cuanto pueden proporcionar al investigador ideas acerca de cómo abordar el tema, los posibles enfoques, guiarlo hacia la bibliografía de carácter teórico, orientarlo acerca del instrumento, etc.”. Por otra parte, según Tamayo, M (2005);

Es todo hecho anterior a la formulación de problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado. Se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos sobre el problema formulado que puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado. (p.146).

Son indagaciones previas que sustentan el estudio, ya sean porque tratan sobre el mismo problema o se relacionan con otros. Sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. Bajo esta óptica se presentan algunos comentarios acerca de estudios previos vinculados con el tema a través de algunos de sus elementos teóricos, técnicos, metodológicos o de otra naturaleza que constituye una contribución para la investigación.

Peraza, A. (2014), en su trabajo especial de grado titulado: “Gerenciamiento y Gobernabilidad Local. Un Modelo de Gestión basado en el Gobierno Electrónico y la Responsabilidad Social”. Realizado para optar al título de Doctor en Ciencias

Administrativas y Gerenciales. La presente investigación estuvo caracterizada por el uso de una metodología cualitativa, que se enfocó en el uso del paradigma interpretativo, comprendiendo la realidad desde una concepción fenomenológico-hermenéutico. Donde se tomaron tres municipios del Estado Aragua como lo son: Girardot, Santiago Mariño y Sucre, en el geográfico comprendido Maracay-Cagua, realizando un encuentro con algunos funcionarios públicos que integran dicha Alcaldías que representaran los informantes claves aplicándoles un instrumento llamado entrevista de profundidad.

Se desarrolla un modelo que busca a portar a la gestión de gobiernos locales de manera que esta se realice con eficiencia y eficacia, basándose en tres elementos como lo van a ser la responsabilidad social de los funcionarios, los equipos de la Tecnología de la Información y Comunicaciones y finalmente el uso de la gerencia estratégica.

Este estudio representa un antecedente primordial, esto debido a que se estable una relación directa con la presente investigación, esto obedece al abordaje que se hace a un gobierno local donde se plantea una ruptura con esa forma burocrática de la administración pública tradicional concebida así históricamente, el autor incorpora en la gerencia estratégica el uso del Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral como fundamentos para modernizar la gestión pública.

Emmy, G. (2011), en su trabajo especial de grado titulado: “Estrategias de Control Interno para Mejorar los Almacenes Aeronáuticos Caso: Venezolana de Industrias Aeronáutica, C.A”. Realizado para obtener el título de Magister Scienciarium de Gerencia Logística. La presente estuvo enmarcada en una investigación de campo, bajo la modalidad de proyecto factible; la población utilizada fue de seis (06) empleados utilizando la encuesta con un cuestionario dicotómico, en el diagnóstico de los resultados arrojó que los empleados del departamento de

almacén desconocen los controles internos que deben aplicar, así como deficiente capacitación del personal para identificar, analizar y prevenir riesgos.

También la escasa aplicación de políticas y procedimientos que ayuden asegurar que se lleven a cabo las instrucciones que permitan controlar riesgos. Insuficiencia de tecnologías que permita recolectar, identificar y comunicar información pertinente al almacén, inexistencia de supervisión en los procesos para su adecuado funcionamiento. De allí se propuso, elaborar manuales de procedimientos, realización y confrontación de los inventarios con las del departamento de mantenimiento y administración, elaborar formatos de todos los responsables que soliciten rubros, amplios de cartera de proveedores.

Este estudio representa un antecedente fundamental, puesto que resaltan todos los aspectos necesarios para la puesta en marcha de un plan de control interno, la cual se dedicaría a la prestación de un servicio y presenta la misma meta que tiene el presente estudio, que es la de alcanzar la eficiencia y la eficacia en el manejo de los inventarios y de sus proveedores.

Mora, C. (2010), en su trabajo especial para optar al título de Magister Scientiarum de Gerencia Logística. El cual se titula, “Reducción de los Tiempos de Procura en los Campos y Despacho de Insumos en el Caso de los Cursos de Formación del Área de Hotelería y Turismo”, cuya modalidad es de un proyecto factible a un nivel no experimental apoyado en un estudio de campo de tipo descriptivo, proyectivo y una revisión bibliográfica y documental.

En la misma, se logró controlar que la gestión del área de campos está siendo afectada por elementos tales como: la falta de políticas y estrategias, la no existencia de planes de campos, los procesos de información, deficiencia en la aprobación de los documentos, falta de indicadores de gestión, no existe un control de los tiempos de ejecución desde el inicio del proceso, con la solicitud de requerimientos hasta la

emisión de la orden de compra, las funciones del personal de compras no están acordes con los objetivos de la organización, lo que influye directamente en el desenvolvimiento de los procesos. A partir de estos resultados se proponen estrategias orientadas a la optimización de los procesos, reducción de los tiempos, programas de mejoras continuas y mejoras en la calidad.

En relación a la investigación, está basada en que ambas resaltan las necesidades que existen en cada organización de contar con un sistema contable administrativo que le permita operar de manera eficaz logrando así el avance hacia el camino de la competitividad, en cuanto a la incidencia de formulación de Estrategias exitosas que estimulen tanto a la institución como a sus clientes, tanto internos como externos (contribuyentes), en cuanto al aporte al estudio se evidencia en la factibilidad de estrategias en los procesos activos de las instituciones del estado.

Por su parte González, G. (2008), en su trabajo especial de grado titulado: “Modelo de Gestión Logístico de Inventario de Materiales y Suministros en la Zona Educativa del Edo Aragua”, presentado ante la Universidad Nacional Experimental de Las Fuerzas Armadas Bolivariana, para optar al título de Magister Scientiarum de Gerencia Logística, se considera un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo a través de un diseño no experimental de nivel descriptivo y proyectivo. Se determinó los modelos matemáticos (modelos de revisión periódica para demanda incierta) para establecer la cantidad de pedido, intervalo de pedido y los indicadores de gestión a utilizar, las normas y los procedimientos de recepción, clasificación, registro, depósito de inventario y un diseño de distribución del almacén. Se diseñó el modelo de gestión logística de inventario y se determinó la factibilidad de aplicación.

En conclusión se detecta la necesidad de una planificación de compras, utilización de indicadores de gestión, así como la construcción de manuales de

normas y procedimientos, así como una adecuada organización de los inventarios del almacén.

La relación que tiene este trabajo con la presente investigación es la importancia que representa el diseño de estrategias o lineamientos que consoliden la eficiencia y eficacia en los procesos internos de las organizaciones, en este caso de una organización pública y en cuanto al aporte de ésta al estudio se sustenta en la propuesta de variantes de solución para problemáticas existentes en la organización.

Por su parte, Flores, N. (2008), “Lineamientos, Estratégicos para la Optimización de la Gestión Abastecimiento de Insumos de la Empresa Alfonso Rivas”. Trabajo especial presentado en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana para optar al título de Magister de Gerencia Logística. El mismo es un diseño no experimental bajo la modalidad de proyecto factible, enmarcada en una investigación de campo, de carácter descriptivo y con apoyo de la investigación documental, sobre la base de los resultados obtenidos el área de abastecimiento está siendo afectada por factores tales como: la falta de una adecuada definición de estrategias, capacidad gerencial, planificación, organización, métodos de trabajo, comunicación, toma de decisiones.

A partir de los resultados obtenidos se propusieron lineamientos tales como incorporar las mejoras en los procesos y organización de abastecimiento, optimizar el ambiente laboral, y estilo de liderazgo, así como proponer lineamientos para la evolución y selección de los proveedores que suministran las materias primas.

Éste estudio, de manera convincente guarda relación con la investigación por cuanto se enmarca en una fuente de herramienta estratégica aplicable para el beneficio integral de la organización en el proceso de toma de decisiones, en lo referente al manejo logístico de los inventarios, de manera que su aporte será de importancia para los beneficios estratégicos que se aplican al estudio.

Colmenares, A. (2007), en su trabajo para optar al título de Magister Scieniarium en Gerencia Logística titulado: “Sistema Logístico para una Empresa Comercializadora de Repuestos Automotrices”, presentado ante la Universidad Nacional Experimental de Las Fuerzas Armadas Bolivariana, el cual es un Proyecto factible, apoyado en investigación de campo a través de un diseño no experimental de nivel descriptivo y proyectivo. Se diagnosticó la situación de la logística empleada por la empresa, y en función de ello un estudio económico analizo las alternativas de expansión, desarrollando el sistema logístico y finalmente se determinó la factibilidad de implementación.

Entre las conclusiones más significativas que arrojó el análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos se puede mencionar, el costo de cada sucursal, la inversión que se recuperara antes de 19 años, el punto de equilibrio para las rentas en el primer mes.

El trabajo guarda relación con la investigación, en cuanto al diseño de lineamientos adecuados para el almacenamiento en la empresa de acuerdo a los recursos y unidades involucradas, aportando a la investigación herramientas para la formulación de lineamientos en el manejo de los inventarios de una organización.

### **Bases Teóricas.**

En todo trabajo de investigación los aspectos conceptuales, contribuyen a ordenar la fundamentación teórica, en la cual el investigador hace una interpretación cónsona de los resultados obtenidos de la investigación ya que esta le permite conformar un basamento conceptual para fortalecer los juicios y criterios que emita. Asimismo, le permite hacer un ordenamiento lógico que va desde lo general a lo específico, reseñando planteamientos razonables en función de la investigación por

medio de diferentes estudios. Según, Arias F. (2006), señala que los aspectos conceptuales o bases teóricas:

Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas. (p.14)

En este sentido, a través de la presentación de las siguientes definiciones se pretende darle el soporte teórico al presente trabajo.

### **Inventario.**

Al respecto se considera que el inventario es la cantidad de bienes que una empresa mantiene en existencia en un momento dado, como aquellos bienes destinados para la producción o ventas, como materia prima, producto en proceso, producto terminado y otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancía o a las refacciones para mantenimiento que se consuma en el ciclo normal de operaciones.

En cuanto al inventario Perdomo A. (2004:87), señala que “es el conjunto de bienes corpóreos como tangibles y existencias propias de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (producto en procesos), y ventas (productos terminados).”

En este sentido, un inventario significa una existencia de bienes con propósitos específicos según la naturaleza de la empresa y que para términos de producción se puede considerar que permiten asegurar la continuidad de los procesos y servicios.



### ***Inventario de Mercancías.***

Las empresas dedicadas a la compra-venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitaran de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obligará al profesional de la contaduría a abrir una serie de cuentas principales y auxiliares relacionada con esos controles que son:

El inventario inicial representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que comenzó el periodo contable, hasta finalizar el periodo contable cuando se cierra con cargo a costo de ventas o bien por ganancias y pérdidas directamente.

Según Goznes A. (2004:35), “El inventario inicial consiste en una relación de todo lo que se aporta al negocio ya sea bienes, derechos u obligaciones, o sea, todo lo que forme parte de su activo y de su pasivo.”. Por tanto, es de gran importancia el manejo y control de este desde su adquisición, para que de esta manera este proceso sea bien llevado desde sus inicios.

Las compras, es una cuenta en las que incluimos todas las mercancías que compramos durante el periodo contable con el objeto de volver a venderlos. Las ventas, es una cuenta que controlara todas las ventas de mercancías realizadas por la empresa y que fueron compradas con este fin.

El inventario final: Es el que se realiza para determinar las ganancias o pérdidas realizadas en las operaciones de compra-venta de mercancías.

Existen varios tipos de inventario, en donde se observan los siguientes:

Inventarios generales: Son aquellos efectuados al final del ejercicio fiscal de la empresa, que abarca la totalidad de los artículos de existencias de una sola vez. No

permite compensaciones o apuestas, ni el análisis de las diferencias entre las existencias de la FE (ficha de existencia) y las existencias realmente contadas.

Inventarios rotativos: Son aquellos efectuados a través de un programa mensual, que involucran determinados artículos, el inventario no exige la paralización del área inventariada y permite condiciones de análisis de las causas de diferencias, así como mejor control.

Sin embargo, los inventarios sucesivos. Según Goznes A. (2004:35), “Los inventarios sucesivos muestran las distintas situaciones patrimoniales que parecen, consecuencia de las operaciones que se efectúan al desarrollar la actividad empresarial.”.

Hay que tener presente, que el inventario conjuntamente con el efectivo y las cuentas por cobrar, forman el capital de la empresa, sea esta pública o privada, es la parte menos líquida del activo circulante, por lo que su administración debe llevarse a cabo dentro de un esquema organizativo óptimo. Los errores administrativos cometidos, no se pueden remediar fácilmente las repercusiones económicas, pueden ser relevantes y de gran incidencia en los resultados de la organización, en especial en las empresas públicas las que acarrea responsabilidades administrativas. Al respecto Gitman L. (2003), señala que:

La planeación y el control de los inventarios, constituye una actividad bastante importante y compleja, ya que hay que enfrentarse a intereses y consideraciones en conflicto por las múltiples incertidumbres que encierra. Su planeación y ejecución implica la participación activa de varios segmentos de la organización, tales como: ventas, finanzas, compras, producción, contabilidad, etc., de los cuales a su vez genera todo un cúmulo de información que por sus dimensiones ejercen gran presión en la forma de decisión en cuanto a todo lo concerniente a los inventarios de la empresa. (p.385).

Las funciones de compra, almacenaje, distribución de materiales y productos son esenciales para el desarrollo económico del proceso productivo de la empresa. Cuando se compra en exceso, en cantidad o en tiempo, se está haciendo mal uso del dinero de la empresa, del mismo modo cuando no se compra lo suficiente, se está asumiendo un riesgo demasiado grande, que puede significar dejar de vender o, peor aún, paralizar los procesos, en este caso de la alcaldía objeto de estudio.

Mockler R. (2003:35), habla sobre el control de inventarios y señala que: “Un sistema de control amplio e integrado, que incluye el planteamiento, la programación y control de inventarios, ha de tener una estrecha relación con otras actividades de planificación de producción”.

Significa un buen planteamiento de operaciones de actividades en inventario a largo plazo e intermedio, al igual que buena programación de las actividades y métodos.

En los controles de inventario de productos es importante determinar:

- Cantidad mínima: Determinar la cantidad mínima de las existencias de un producto para poder servir con regularidad los pedidos que realicen los clientes.
- Cantidad máxima: Sin interferir en el espacio del almacén, sin perjudicar con su inversión la composición del capital de trabajo, pueda soportar la buena marcha de la empresa.
- Solicitud de compra: Es la que realiza la persona encargada de controlar los inventarios al jefe del almacén, solicitando los productos o artículos que se solicitan comprar, el cual responderá si se cuenta o no con el artículo.

- Entradas de mercancía: El jefe del almacén debe tener conocimiento de la fecha aproximada en llegar los pedidos con el objeto de tener disponibilidad de espacio para el almacenamiento.
- Salida de mercancía: Debe ser sumamente estricto, las mercancías podrán salir del almacén únicamente si están respaldadas por las correspondientes notas de despacho.

### ***Almacén.***

Según Borges O (2003:4), “Almacén es una estructura con espacio físico dispuesto para la detección, distribución y resguardo del material bien sea repuestos, suministros, materia prima, semielaborado o producto final.”. Para la organización públicas en estudio, es el área encargada de la recepción, almacenaje y distribución de los inventarios de materiales y suministro. Según Borges (2003), función del almacén:

Es la manera de organizar y administrar el departamento de almacén dependiendo de varios factores, tales como el tamaño y el plan de organización de la compañía, el grado de centralización deseada, la variedad de los productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura y de la programación de la producción. (p.6)

En lo referente a esto la problemática planteada se desarrollara en los almacenes de materiales de las diferentes Alcaldías objetos de estudio.

En cuanto al almacenaje este debe estar orientado a cumplir un objetivo principal, el cual es de contribuir en forma efectiva al incremento de las utilidades mediante el resguardo físico de las mercancías.

Según Stoner J. (2004:11), se requiere de “un conjunto de políticas y normas de toma de decisiones para mantener los productos en niveles adecuados. Las reglas de decisión de los inventarios indican como ordenar los materiales y como pedirlos”.

Arreglo físico, los artículos deben ser ordenados adecuadamente con las respectivas tarjetas asignadas previamente, para que el arreglo físico de los materiales que se van a inventariar permita un trabajo más rápido en su conteo.

### ***El Cuadro de Mando Integral (CMI).***

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o tablero de comando o balanced scorecard, utilizado por la mayoría de las empresas grandes lo utilizan para la planeación estratégica, poseer una información actualizada y para el control del consecución de sus objetivos, todo ello utilizando como base indicadores.

El Cuadro De Mando Integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permite que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque ellas afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.

Las características del CMI, que se pueden destacar entre otras son:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras

que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.

- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observarlas tendencias.

El CMI representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en una metodología conocida en los años ochenta como el Balance Score Card, esta metodología de Kaplan & Norton (2001), plantean un nuevo enfoque de gestión:

El concepto del cuadro de mando integral ha evolucionado desde que lo desarrollamos por primera vez e introdujimos el concepto como un nuevo marco para medir la actividad

y los resultados de una organización. La propuesta original iba destinada a superar las limitaciones de gestionar solo con indicadores financieros. Dichos indicadores informan sobre los resultados (indicadores tardíos) pero no comunicaban cuáles serían los inductores de los resultados futuros, los inductores que indican cómo crear valor a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. (p.31)

Las principales tipologías de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

El mismo será la principal herramienta a aplicar en el área de almacén de las Alcaldías del eje este del Estado Aragua, con la finalidad de hacer más eficiente y eficaz el control de los inventarios de las instituciones.

Las principales aportaciones del CMI, en aspectos que se deben tener en cuenta al elaborar e implantar el mismo y en una organización, está en realizar una planificación estratégica que contempla cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

La perspectiva financiera.

Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

La perspectiva del cliente.

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

La perspectiva interna.

Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

En base a estas perspectivas que establecieron estos autores en su modelo, para la presente investigación se hará énfasis en la perspectiva de control interno, con el cual se procederá a crear un cuadro de indicadores que permitirán establecer un



cuadro de control y monitoreo de la gestión de inventarios del departamento objeto de estudio.

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos.

Observando esta metodología para nuestro objeto de estudio que para este caso sería los municipios mencionados en la investigación, sería de un gran utilidad ya que permitirá un mejor control en el manejo de los inventarios de los almacenes de las mismas, cumpliendo así los principios legales exigidos por el Estado en cuanto a la gestión de las entidades públicas y de la buena contraloría que se tenga con los bienes nacionales.

Es importante destacar que este instrumento permite la formulación e implantación de la estrategia en cualquier tipo de organización tanto privada como pública, es por ello que no se debe pensar, que es exclusiva de las grandes empresas, sino que también es aplicable a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), ya que les facilita su planificación estratégica y su control de gestión.

El tamaño y la poca complejidad de estas organizaciones contribuyen a facilitar dos grandes propósitos del CMI:

- Comunicar la estrategia para que sea entendida por toda la organización.
- No complicar el mapa estratégico con demasiados objetivos y una limitación de indicadores que facilita un control de gestión, diálogo cara a cara y un feedback.

## **Modificar la estructura Cuadro de Mando Integral.**

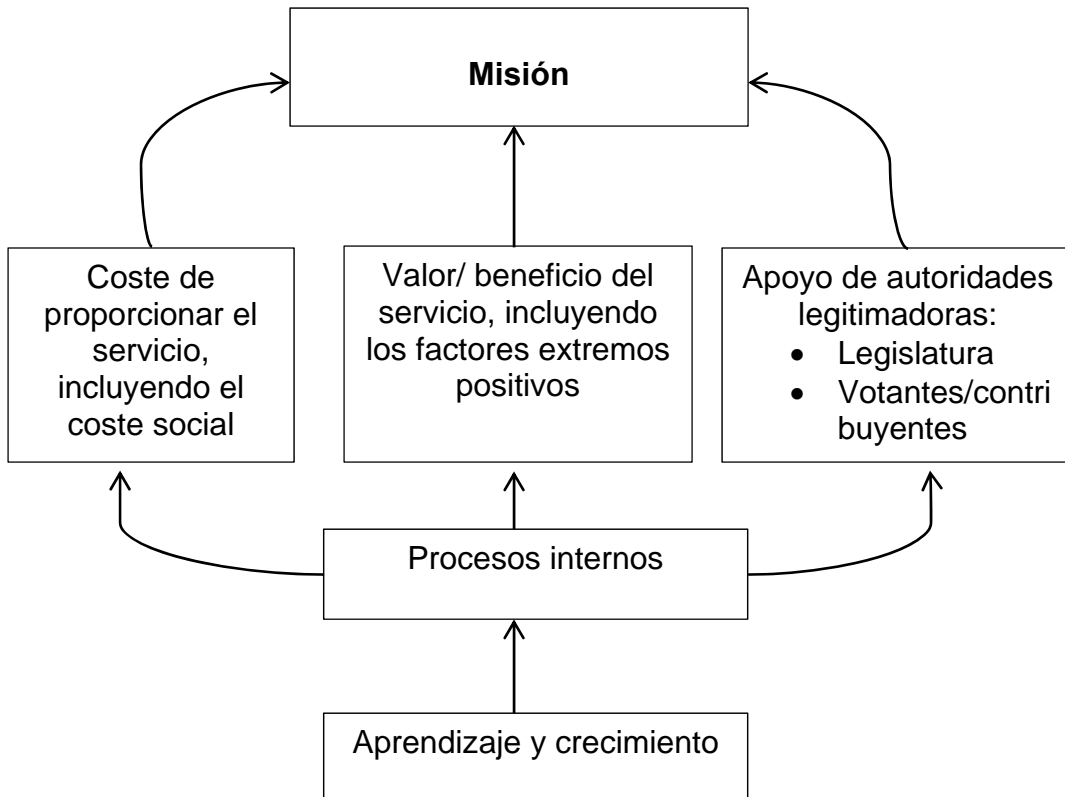
El CMI surge así en un principio, como sistema de medición mejorado, pero que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico de una organización pública o privada, siendo una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma.

En este sentido, la experiencia indica que las organizaciones públicas y las entidades no lucrativas no definen de manera clara cuál sería su estrategia, deben comprender que la estrategia es no solo lo que la organización intenta hacer, sino también lo que decide no hacer.

En estas organizaciones alcanzar el éxito financiero no es el mayor logro como si lo sería en las organizaciones privadas, en la administración pública la prioridad va ser la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos a la cual estas organizaciones se deben.

Es por ello que la perspectiva financiera y perspectiva cliente en las organizaciones públicas van a variar o repensarse y ello lo podemos observar en el trabajo de Kaplan & Norton (2001), ver Figura 1, que muestra un marco modificado en el que una agencia gubernamental posee tres perspectivas de alto nivel, las cuales necesita satisfacer para cumplir con su misión.

Figura1.  
Perspectiva financiera y perspectiva de cliente para agencias del sector público.



Tomado de: Kaplan & Norton (2001).

La muestra del marco modificado muestra tres perspectivas de alto nivel en una organización del sector público que necesita satisfacer si quiere alcanzar su misión. La primera es el costo incurrido, aquí se destaca la importancia de la eficacia operativa, donde el costo debe incluir el costo social que le impone los ciudadanos. La segunda el valor creado, en esta perspectiva se determina o cuantifica los beneficios que el organismo público presta a los ciudadanos, y en tercer lugar se tiene el apoyo legitimador, que va estar constituido por los ciudadanos y contribuyentes.

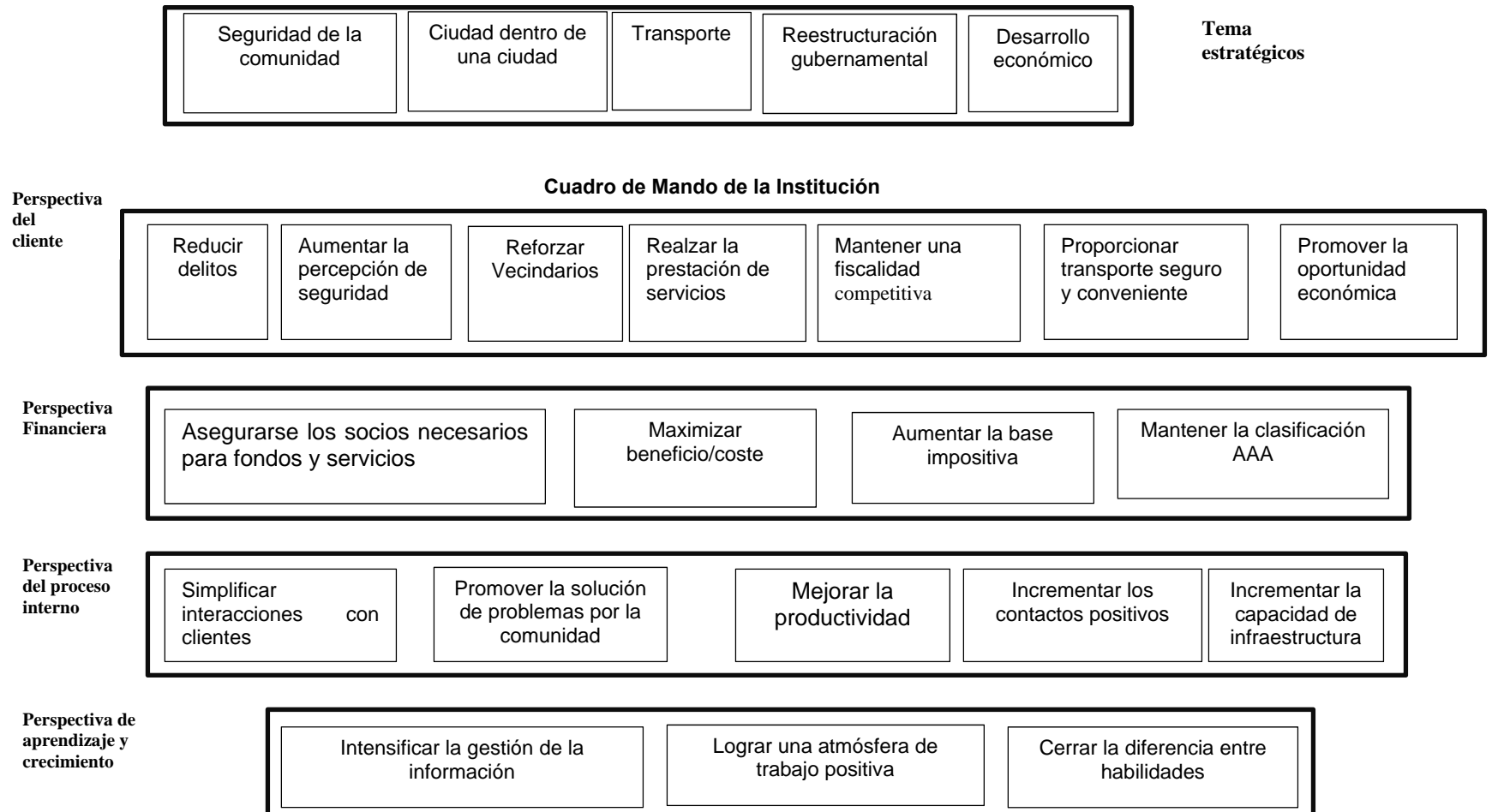
Existen muchos ejemplos de la aplicación del CMI en organismo públicos, un caso emblemático sería la ciudad de Charlotte a principios del año noventa, donde se plantean una estrategia y se fijan prioridades para la ciudad. El Alcalde de la ciudad conjuntamente con el gobierno municipal, presentaron quince posibles temas de interés que los ciudadanos discutieron y eligieron, llegando a determinar solo cinco temas estratégicos:

- Seguridad de la comunidad.
- Transporte.
- Ciudad dentro de otra ciudad.
- Gobierno de reestructuración.
- Desarrollo económico

Estos temas fueron llevados a objetivos estratégicos de un cuadro de mando integral para la ciudad, donde la perspectiva del cliente que este caso va a ser los ciudadanos se van a desarrollar siete objetivos para la ciudad y ocupa el primer lugar en el CMI, la perspectiva financiera se construyeron cuatro objetivos, la perspectiva del proceso interno cinco objetivos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tres objetivos, todo ello se puede apreciar en la figura 2 de Kaplan & Norton (2001), Mapa estratégico del municipio de Charlotte.

Es necesario resaltar en este caso de la ciudad de Charlotte que la naturaleza estratégica del CMI se ve evidenciado cuando algunos departamentos de la ciudad expresaron sus observaciones porque sus actividades no aparecían en el cuadro de mando integral, donde se tomó la decisión que los departamentos que plantearon esa inquietud pueden desarrollar un cuadro de mando de departamento o de división.

Figura 2.  
Mapa estratégico del municipio Charlotte.



Fuente: adaptado de R.S. Kaplan, City of Charlotte (A), 9-199-036 ( Boston: Harvard Business School, 1998), 12, Reproducido con el permiso de Havard Business School.

Tomado de: Kaplan & Norton (2001).

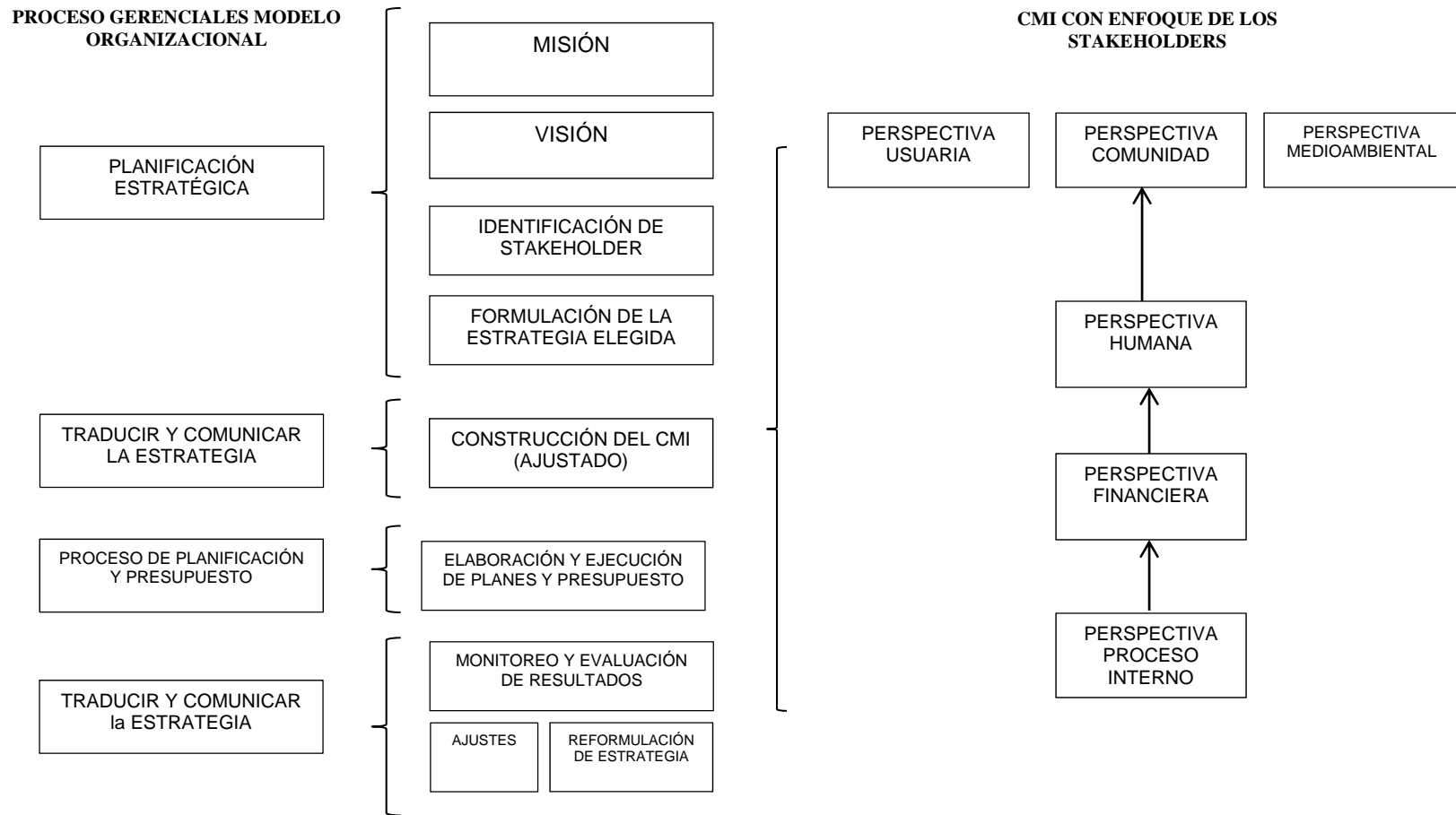
La gestión pública en la actualidad está adoptando las prácticas de la gestión privado, todo ello en la búsqueda de alcanzar o lograr un servicio eficiente y efectivo, bajo las existencia de recursos limitados y con el incremento de la demanda de servicios públicos de calidad, de hecho Bastidas, E. y Ripoll, V. (2003) en su trabajo sobre la aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público comenta lo siguiente:

En las organizaciones cuyo objetivo no es obtener lucro, como las fundaciones, hospitales públicos, ayuntamientos o gobiernos locales, la implantación del CMI, de momento no ha evolucionado tal y como ocurre en las empresas del sector privado. En estos casos, el eje central del diseño para el CMI es la comunidad como usuarios del servicio y la meta final, es conseguir la mayor satisfacción para la sociedad. (p.25).

El comportamiento de las organizaciones modernas según Bastidas y Ripoll (2003), debe ser comprendida bajo la Teoría de los Stakeholders donde se plantea la existencia de una conflictividad de intereses de actores internos y externos a la organización. Los constantes cambio a los cuales están sometidos las organizaciones transforman la realidad en un fenómeno complicado, que va a generar una interacción entre la organización y sus stakeholders, lo cual puede perturbar el logro de sus objetivos.

Es por ello, que las organizaciones deben consideran los intereses que demanda cada actor y considerarlos en los objetivos estratégicos de la organización de una manera equilibrada. En el Gráfico N° se puede apreciar un modelo de CMI viable a instituciones públicas de hecho Bastidas y Ripoll (2003), que propone tres perspectivas paralelas que serán las principales, identificando los stakeholders, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se sustituye por la perspectiva humana.

Gráfico N° 1  
Ajustes propuestos al modelo Cuadro de Mando Integral (CMI) para las entidades públicas.



## ***Control.***

Según Chiavenato (2003), el control “Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurarse que los objetivos de la empresa sean alcanzados”. (p. 56).

Requiere tener en cuenta lo siguiente:

1. Fijar normas o estándares que sirvan de base para evaluar las realizaciones.
2. Medir las realizaciones y compararse con las normas establecidas a fin de determinar cualquier posible desviación.
3. Tomar las medidas necesarias para evitar que se vuelva a incurrir en las mismas desviaciones.
4. Vigilar constantemente todo sistemas de control para que se evalúe su propio cumplimiento y mejoramiento.

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y distribuyó se ajuste en lo posible a los objetivos preestablecidos.

Es importante determinar los conceptos anteriormente definidos, ya que ellos son parte importante y relevante de la investigación, debido a que se pretende lineamientos de gestión contable administrativa que tenga como características principales la planificación, la organización, la dirección y el control, para poder llevar a cabo procesos administrativos de mayor eficiencia.

Como ya se ha establecido, el control es un elemento del proceso administrativo, el cual no solo asegura la consecución del resto de las etapas del proceso administrativo: planificación, organización y dirección. Ello es posible a



través del diseño y adaptabilidad de los procedimientos de control, según lo que se desee controlar.

### ***Objetivos del Control***

Chiavenato (2003), establece dos objetivos fundamentales:

1. Corrección de fallas o errores. El control permite detectar fallas o errores, ya sea en la planificación, organización o dirección e indicar las medidas correctivas necesarias.
2. Prevención de nuevas fallas o errores. Al corregir las fallas o errores, el control indica medios para evitarlos en el futuro.

Entonces, se puede señalar que el control tiene como objetivo detectar, corregir y prever fallas o errores (desviaciones) del proceso que se está monitoreando.

### ***Control interno***

Según, Chiavenato (2003), “Es un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de Proteger los activos, Verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y Promover la eficiencia de las operaciones”. (p.25). Adicionalmente, establece que, el control interno se clasifica en:

1. Control interno administrativo: Métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.
2. Control interno contable: Métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y a la confiabilidad de los datos de contabilidad.

Así como también indica que todo sistema de control interno debe tener las siguientes características:

- a) Organización de manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativas a las actividades de la empresa.
- b) Autorización y registro operacional de manera que sea de la atribución del departamento de contabilidad el hacer los registros de las informaciones y de mantener el control.
- c) Eficiencia para evitar que en determinado tipo de operaciones intervengan cuando menos tres (3) persona para evitar fraude.

De lo anterior se desprende, que aun en las organizaciones públicas estas deben mantener un control interno de sus operaciones tanto operativas como contables, dado a que son instituciones que se mantiene un constante seguimiento de estas con la finalidad de establecer responsabilidades y las sanciones respectivas que hubiere a lugar aplicar, las cuales se encuentran debidamente establecidas en nuestra legislación y que se plantea en los basamentos legales.

### ***Municipio***

Según Ossorio (2004), el Municipio se define como: “Una persona de Derecho Público, constituida por una comunidad humana, asentada en el territorio determinado, que administra sus propios particulares intereses, y que depende siempre, en mayor o menor grado, de una entidad pública superior, el Estado” (p.474); es decir, que el municipio es una institución creada por la ley y sin más atribuciones que las concedidas por el Estado.

Dentro de este orden de ideas, se entiende que el Municipio es la unidad política y primaria del Estado Venezolano el cual tiene la potestad para crear,

controlar y administrar todo lo relativo a los tributos. En la presente investigación el Municipio viene a ser el ente fiscalizador en materia de tributo específicamente en los impuestos, el cual constituye uno de sus ingresos principales, teniendo en otros los impuestos sobre actividades económicas.

Las características del Municipio, según este mismo autor, se interpreta que son:

1. Tiene autonomía propia lo que le permite ser independiente de los otros Poderes Públicos.
2. Es competente para el gobierno y administración de los intereses peculiares que le son propios y el derecho que en consecuencia tiene para actuar al respecto.
- 3.- Está facultado para prestar servicios a la colectividad.
- 4.- Su organización y división político territorial es competencia del Estado en particular.
- 5.- Requiere de una población no menor de 10 mil habitantes para su creación o existencia de un grupo social asentado establemente con vínculos de vecindad permanentes.
- 6.- Requiere de un territorio determinado.
- 7.- Requiere de un centro de población no menor de 2.500 habitantes que sirva de asiento a sus autoridades.
- 8.- Requiere de capacidad para generar recursos propios suficientes para atender los gastos de gobierno, administración y prestación de servicios mínimos obligatorios a sus habitantes.

Estas características en opinión del investigador constituyen un carácter distintivo del Municipio dentro de la normativa legal.

## ***BA- VE- NIIF***

En Directorio Nacional de la Federación de Colegio de Contadores Públicos de Venezuela, celebrado en Acarigua-Araure en Enero de 2004, se decidió adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera como aplicables en sustitución de las Declaraciones de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Venezuela (PCGA), previo al cumplimiento a un plan de adopción.

A partir del 31 de diciembre del 2008 o fecha de cierre inmediata posterior, para Grandes Entidades y 31 de diciembre del 2010 o fecha de cierre inmediata posterior, para las Pequeñas y Medianas Entidades, Los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Venezuela se identificarán con las siglas VEN-NIIF, las cuales comprenderán cada una de las normas vigentes: Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), y las interpretaciones emitidas por el Comité de Interpretaciones (SIC) y el Comité de Interpretaciones de Normas Internacionales de Información Financiera (CINIIF).

El Boletín de Adopción (BA), tiene el propósito de establecer, las definiciones de Pequeñas y Medianas Entidades, a los fines de la determinación de la fecha de aplicación de los Principios de Contabilidad de Aceptación General en Venezuela (VEN NIIF) definidos en la (BA VEN-NIIF Nro. (0), en la preparación y presentación de la información financiera en Venezuela.

El objetivo del Marco Conceptual es facilitar la formulación uniforme y lógica de las NIIF. También suministra una base para el uso del juicio para resolver cuestiones contables.

Un conjunto completo de estados financieros de una entidad incluirá todo lo siguiente:

a) Un estado de situación financiera a la fecha sobre la que se informa.

b) Una u otra de las siguientes informaciones:

b.1) Un solo estado del resultado integral para el periodo sobre el que se informa que muestre todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas durante el periodo incluyendo aquellas partidas reconocidas al determinar el resultado (que es un subtotal en el estado del resultado integral) y las partidas de otro resultado integral, o

b.2) Un estado de resultados separado y un estado del resultado integral separado. Si una entidad elige presentar un estado de resultados y un estado del resultado integral, el estado del resultado integral comenzará con el resultado y, a continuación, mostrará las partidas de otro resultado integral.

Como mínimo, el estado de situación financiera incluirá partidas que presenten los siguientes importes:

a) Efectivo y equivalentes al efectivo.

b) Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.

c) Activos financieros, excluyendo los importes mostrados en a, b, j, k.

d) Inventarios.

e) Propiedades, planta y equipo.

f) Propiedades de inversión registradas al valor razonable con cambios en resultados.

g) Activos intangibles.

h) Activos biológicos registrados al costo menos la depreciación acumulada y el deterioro del valor.

i) Activos biológicos registrados al valor razonable con cambios en resultados.

j) Inversiones en asociadas.

- k) Inversiones en entidades controladas de forma conjunta.
- l) Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar.
- m) Pasivos financieros, excluyendo los importes mostrados en l y p.
- n) Pasivos y activos por impuestos corrientes.
- o) Pasivos por impuestos diferidos y activos por impuestos diferidos (éstos siempre se clasificarán como no corrientes).
- p) Provisiones.
- q) Participaciones no controladoras, presentadas dentro del patrimonio de forma separada al patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora.
- r) Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora.
- s) Un estado de cambios en el patrimonio del periodo sobre el que se informa.
- t) Un estado de flujos de efectivo del periodo sobre el que se informa.
- u) Notas, que comprenden un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

### **Bases legales.**

Rodríguez (2003:95), hace referencia a: “toda aquella normativa legal vigente sobre la cual se apoya la investigación; desde la Constitución Nacional, Leyes Orgánicas, Decretos Presidenciales, Normas, Acuerdos, Convenios Nacionales o Internacionales, Resoluciones y Normas Internas de la empresa para la cual se realiza la investigación.”. Al respecto a continuación se muestran artículos de las regulaciones existentes al respecto relacionado con el control de inventarios, y la actuación de los Municipios objetos de estudio en el ámbito de sus competencias es conveniente citar:

## **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

### **Artículo 176.**

“Corresponde a la Contraloría Municipal el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos, sin menoscabo del alcance de las atribuciones de la Contraloría General de la República, será dirigido por el Contralor o Contralora Municipal , designado o designada por el Concejo mediante concurso público que garantice idoneidad y capacidad de quien sea designado o designada para el cargo, de acuerdo con las condiciones establecidas por la ley”.

Se explica de esta manera la relación o función que Ejerce la contraloría en los municipios, en lo referente a la gestión del manejo de los bienes municipales y el control que se debe llevar a cabo.

## **Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.**

### **Artículo 35.**

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

**Artículo 36.**

“Corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente la responsabilidad de organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines del ente”.

**Artículo 37.**

“Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno”.

**Artículo 39.**

“Los gerentes, jefes, jefas o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico deberán ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, de los planes y políticas, así como de los instrumentos de control interno a que se refiere el artículo 35 de esta Ley, sobre las operaciones y actividades realizadas por las unidades administrativas y servidores de las mismas, bajo su directa supervisión”.

**Artículo 40.**

“Sin perjuicio de las funciones de la Contraloría General de la República y de lo dispuesto en el artículo 36, corresponde a las unidades de auditoría interna de las entidades a que se refieren el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información gerencial, así como el examen de los registros y estados financieros, para determinar su pertinencia y confiabilidad, y la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en el marco de las operaciones realizadas”



En este sentido corresponde a cada uno de los funcionarios de las diferentes unidades de las diferentes alcaldías de los municipios objetos de estudio cumplir con cada uno de los principios establecidos en esta normativa, incluyendo el manejo de los inventarios, que son parte de bienes nacionales, cobrando importancia el establecimiento de los controles necesarios para el buen manejo de estos.

### **Ley Orgánica del Poder Público Municipal**

#### **Artículo 77.**

“La administración pública municipal deberá desarrollar programas de gerencia con procesos de mejora y formación continua, de elevación de la competencia funcional y de continuidad en el ejercicio de la función pública a los fines del mejor servicio a los ciudadanos y ciudadanas y la mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos. Igualmente, desarrollará progresivamente la utilización de la telemática en los sistemas de información, seguimiento y control de la gestión”.

En este sentido las autoridades municipales en estudio, deberán establecer las normas procedimientos, manuales e indicadores necesarios para mantener la eficiencia y la eficacia de la administración de los inventarios en dichas entidades municipales.

### **Definición de Términos Básicos.**

Ciclo de Compras – Pagos: ciclo de transacciones que incluyen la adquisición de mercancías y servicio, sus respectivos pagos a los proveedores externos y demás incluye cualquier desembolso de dinero que realiza la organización.

Compras: es un proceso, operación en el cual incluimos todas las adquisiciones, ya sea de materia prima o servicios durante un periodo económico.

Procedimiento: es la sucesión cronológica o secuencial de operaciones.

Proceso: desarrollo sistemático de un conjunto de operaciones determinadas por un programa.

Sistema: Conjunto de elementos, entidades o componentes que se interrelacionan entre si, en función de alcanzar los objetivos planteados.

Inventarios en Consignación: es aquella mercadería que se entrega par ser vendida pero el título de propiedad lo conserva el vendedor.

Inventario Máximo: es la cantidad máxima del inventario a ser mantenida en el almacén.

Inventario Mínimo: es la cantidad mínima del inventario a ser mantenida en el almacén.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la investigación tiene que ver con procedimientos y registros técnicos mediante los cuales se logra sustentar los objetivos propuestos en la investigación, según, Arias, F (2006), expresa "la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado". (p. 98).

En consecuencia, el contexto metodológico es la instancia, referida a los métodos, procesos, reglas y registros técnicos con los cuales se desarrolla toda investigación de manera tal de alcanzar los objetivos propuestos.

#### **Tipo de Investigación.**

La presente investigación estuvo enmarcada dentro de un proyecto factible, sustentado en una investigación de campo de nivel descriptivo con apoyo documental.

En este orden de ideas, Balestrini, M (2008), define proyecto factible:

Este tipo de estudios prospectivos en el caso de las ciencias sociales, está sustentado en un método operativo, de una unidad de acción, orientado a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad organizacional, social, económica, educativa, etc. En este sentido la delimitación de la propuesta final pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada. (p. 9)

Corresponderá a la modalidad de proyecto factible, ya que consiste en la propuesta de un sistema de control de inventario por medio del uso del Cuadro de Mando Integral e indicadores de gestión en las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua, esto con la finalidad de solucionar una situación problemática presentada en la organización.

Respecto, a la investigación de campo, Arias, F (2006:50), la define como: “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. En este sentido, la investigación es de campo, ya que todos los datos que se necesitaron para la realización de la misma fueron obtenidos de forma directa de las Alcaldías del eje este del Estado Aragua, que son específicamente objeto de estudio.

Adicionalmente, expone Sabino, A (2006:36), un estudio de campo es aquel que: “permite al investigador cerciorarse de las condiciones reales que se han obtenido los datos y hacer los ajustes necesarios en caso de que surjan dudas respecto a la veracidad y autenticidad, la cual garantiza un margen mayor de confiabilidad.”.

Respondió a una investigación de campo, ya que todos los datos que se necesitaron para la realización de la misma, fueron obtenidos de forma directa en la organización pública, específicamente en el área en estudio.

Adicionalmente, esta investigación de campo, tendrá en este caso un nivel descriptivo, a lo cual Bernal, A (2006:112), señala que: “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías, o clase de dicho objeto.”.

Asimismo, la investigación será de nivel descriptivo por que se realizó un análisis sistemático del problema para poder describir la situación planteada,

también, algunos hechos, esa información fue recibida y analizada durante el desarrollo del estudio.

Además, la investigación se apoyó en una revisión documental inherente al problema planteado, la cual permitió precisar los antecedentes y el sustento teórico para el análisis de la información obtenida en campo. Según Bisquerra (2005:118), “los datos se obtienen a partir de la aplicación de las técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectaron esos datos y /o a través de las diversas fuentes documentales”.

### **Área de Investigación.**

El área geográfica de la investigación fue las diferentes Alcaldías que conforman el eje este del Estado Aragua, específicamente en el área de inventario, en referencia a la temática, se ubicó en el campo de las ciencias contables y administrativas concretamente en lo referido a control interno.

### **Población y Muestra.**

#### **Población.**

Según Hurtado, J (2005:152), la población de una investigación está constituida por: “el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes los criterios de inclusión, es la población a quienes estarán referidas las conclusiones del estudio”.

La investigación conto con una fuente de información, de la cual se obtendrán los datos necesarios para la misma, en tal sentido, Tamayo, M (2005:92), define la población como: “La totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las

unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

En función de las definiciones de población expuestas anteriormente, se establece que la población que sirvió de apoyo para esta investigación estuvo constituida por el personal que integra el área administrativa de las Alcaldía objeto de estudio, expresamente en el área de inventarios, alcanzando un total de veinte (20) personas, teniendo una estrecha relación con los procesos referidos en esta importante área.

### **Muestra.**

La muestra forma parte importante dentro de esta investigación ya que por medio de esta se puede estudiar la distribución de determinadas características en la totalidad de la población, a través de la observación de una parte de ésta. Balestrini, M (2008:128), señala que la muestra “es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ellas, lo más exactamente posible”.

Es definida también por Morales (2002:54,59), como “un subconjunto representativo de un universo o población”. Así mismo considera que “Es la parte fracción representativa de un conjunto de una población, universo o colectivo que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características del mismo”.

En este sentido siendo una población finita, de fácil control y manejo, para esta investigación no se requiere de técnicas muestrales, sin embargo se puede categorizar como una muestra tipo censal, en este sentido Ramírez, T (2004:106), afirma que: “La muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”. Quedando conformada tal como se muestra a continuación en el cuadro No. 1.

**Cuadro No 1  
Población y Muestra**

<b>Cargos</b>	<b>Alcaldía de Ribas</b>	<b>Alcaldía de Tovar</b>	<b>Alcaldía de Revenga</b>	<b>Alcaldía de Santo Michelena</b>	<b>Acumulado</b>
Jefe de Compras	1	1	1	1	4
Analista de Compras	5	1	1	1	12
Jefe de Almacén	1	1	1	1	16
Jefe de Contabilidad	1	1	1	1	20
<b>Total</b>	8	4	4	4	

**Fuente:** El Autor (2015)

**Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.**

La técnica e instrumento de recolección de información, está conformada por el proceso o recurso que se va a utilizar para recabar la información que va a servir de apoyo para la investigación a realizar. Al respecto Hurtado, J (2005:105), dice: “Las técnicas pueden ser recopilación y análisis bibliográfico, observación, encuesta, etc”.

Para la presente investigación se utilizaron tanto la técnica de observación directa, como la encuesta, con sus respectivos instrumentos, ya que son los recursos que permitirán extraer la información necesaria para la realización del trabajo de investigación.

Según Arias, F (2006:67) la observación es “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho,

fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación establecidos. Define como “el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar”. La observación directa es la técnica más utilizada en toda investigación de campo, la observación se recomienda en el estudio de los problemas y lleva a la necesidad de sistematización de los datos.

A través de la observación se toman los datos directamente de la fuente, sin ningún tipo de intermediario que los pueda alterar, pues estarán sujetos a la capacidad de detalle que tenga el observador, así como de si análisis objetivo de las circunstancias que rodeen un fenómeno. Esta técnica se empleara como instrumento el registro de observación.

Así mismo para la recolección de los datos directamente de la muestra seleccionada se emplearon la técnica de la encuesta. Esta es una técnica de investigación de los hechos en las ciencias sociales, el cual no es más que la consulta tipificada de personas elegidas de forma.

La encuesta es definida por Rodríguez, M (2001:125) como: “Es una averiguación o pesquisa; acopio de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio, referente a los estados de opinión, nivel económico o cualquier otro aspecto de la actividad humana”. La encuesta la información que se obtiene ya está de antemano preparada y estructurada.

El instrumento de esta técnica es el cuestionario, Hernández, Fernández y Baptista (2006:142) definen al cuestionario como "un conjunto de preguntas respecto a una o más variable a medir". El cuestionario es una relación de preguntas que se llevan a cabo y para el caso particular de esta investigación, se efectuaran cuestionarios con preguntas cerradas o dicotómicas a la muestra seleccionada, cuyo



contenido estará enfocado a los objetivos planteados en el tema expuesto por la investigación.

### **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.**

#### **Validez.**

Según Hernández R., Fernández C. y otros (2006:243), la validez se refiere, “al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. La validez del instrumento de recolección de datos se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinara hasta dónde los ítems del instrumento serán representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir.

Se utilizaron para ello el procedimiento conocido con el nombre de juicio de expertos, el cual fue aplicado de la siguiente manera:

- a. Se seleccionaran tres (3) expertos: uno (1) en metodología de la investigación y dos (2) en contenido del área en estudio, para que evaluaran de manera independiente, los ítems del instrumento en términos de relevancia o congruencia, claridad en la redacción y la tendenciosidad o sesgo en su formulación.
- b. Cada experto recibirá información escrita acerca de: (a) Propósito del instrumento, (b) Objetivo general, (c) Objetivos específicos, (d) Sistema de variables.
- c. Cada experto obtendrá una planilla de validación en donde se recogió la información por él suministrada. Tomado en cuenta lo antes expuesto se

pudo decir que la validez del instrumento se determinara a través de la opinión y evaluación, de acuerdo con la siguiente escala de validación.

**Cuadro No 2**  
**Escala de Ponderación**

<b>Descripción de la Escala</b>	<b>Valor Asignado</b>
Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

**Fuente:** El Autor (2015)

***Confiabilidad.***

La confiabilidad que puede tener un instrumento de medición según Hernández R., Fernández C. y otros (2006:235), “se refiere al grado de que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce igual resultado”.

La confiabilidad de consistencia interna de los instrumentos de recolección de datos será calculada mediante la aplicación del coeficiente de Kuder y Richardson, a través de la siguiente fórmula:

La obtención de los resultados se obtendrá mediante la fórmula que se presenta a continuación:

$$KR - 20 = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum pq}{S_t^2} \right)$$

Donde:

KR20= coeficiente de confiabilidad

K=Numero de preguntas

$St^2$ = varianza de los ítems

P=proporción de resultados positivos

q=proporción de resultados negativos

Una vez procesada la varianza y determinada la media aritmética de los puntajes aplicados a la fórmula, el valor obtenido se medirá con el rango representado en el Cuadro N-3, así determinar la confiabilidad en el cuestionario aplicado a la muestra.

Tal como se muestra a continuación los niveles de confiabilidad para un instrumento.

### Cuadro No3

#### Nivel de Confiabilidad del Instrumento

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

**Fuente:** Hernández, Fernández y Baptista (2006).

De los cálculos realizados se obtuvo una confiabilidad del 0,96 del instrumento llamado cuestionario, siendo esta de una dimensión muy alta.

## **Análisis de Datos.**

Según Tamayo M. (2005:126), define el análisis de datos como: “el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la que se compruebe la hipótesis y se obtienen las conclusiones”.

Es decir, que en la presente investigación se realizó un procesamiento de datos, el cual especifica el tratamiento que se le dio a la información que se obtendrá en los instrumentos de recolección de información.

Referente a lo mencionado, el análisis de los resultados fue realizado de forma tanto cuantitativa como cualitativa, lo cual permitió a el investigador extraer conclusiones útiles del total de la información obtenida acerca del proceso de inventarios en las Alcaldías objetos de estudio.

Sabino A (2006:172), define análisis cuantitativo como: “el tipo de operaciones que se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación”. En el caso del presente estudio mediante el análisis cuantitativo se revisara, recopilará y clasificara los resultados obtenidos en tablas de frecuencias y porcentajes, que fueron presentados a través de gráficos circulares mediante el uso de la estadística descriptiva.

Asimismo, es importante destacar que los datos relacionados con el presente estudio serán analizados cualitativamente pues es cuando se trate de cualidades y propiedades que solo pudieran ser consideradas a nivel nominal y en caso de que no sean susceptibles a medidas. A este respecto Sabino C. (2006:193), señala el análisis cualitativo como: “aquel que procederemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general recogido mediante fichas de uno u otro tipo”. El análisis cualitativo permitirá interpretar los resultados obtenidos.

## **Procedimiento de la Investigación.**

El procedimiento de la investigación debe cubrir una serie de fases en las cuales se ha constituido la investigación, se desarrolla con la finalidad de programar como se ejecutará, que hacer, cómo, y cuándo hacerlo para el logro de los objetivos planteados de forma ordenada. Se denotaran una serie de pasos secuenciales por los cuales se tuvo que seguir para llevar a cabo la investigación. La finalización de una fase es el inicio de la siguiente.

Referente a lo mencionado, el autor seguirá las siguientes fases para alcanzar el logro de la presente investigación:

Fase I: Consistió en la definición del problema la caracterización del objeto de investigación presentado en el proceso de inventario aplicado en las Alcaldías en estudio.

Fase II: En la elaboración del marco teórico, se ensamblaron los aspectos conceptuales para la investigación, lo que significa asimilar el tema sobre la base de teorías ya elaboradas respecto al tema pero enfocadas para los fines específicos del mismo. Asimismo, implicó la revisión y reorganización de los conocimientos previos disponibles sobre el tema a evaluar.

Fase III: Se presentaron una serie de técnicas o instrumentos acorde para ser aplicados a este tipo de investigación, en la cual el investigador propuso soluciones viables a la problemática presentada.

Fase IV: Se diseñara el sistema de indicadores más acorde al tipo de investigación y su finalidad.

**Cuadro 4.Sistema de Variables**

<b>Objetivo Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Ítem</b>
Diagnosticar la política de manejo de los inventarios actual por parte de las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua.	Política de manejo de los inventarios.	Administrativa	Políticas Organización Dirección Control Manuales	Encuesta	Cuestionario	1,2 3,4 5,6 7,8
Evaluar el proceso de adquisición, almacenaje y despacho de insumos de las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua.	Proceso de Adquisición, almacenaje y despacho.	Control	Requisiciones Interna	Encuesta	Cuestionario	9,10 11,12 13,14 15
Explicar los postulados teóricos de la herramienta gerencial de Cuadro de Mando Integral que pueden ser implementadas en el sector público municipal.	C.M.I Elementos de control en el manejo de inventarios en la Alcaldía.	Conocimiento	Revisión Supervisión Recepción Almacenaje Deterioro. Despacho	Consulta Bibliográfica		
Diseñar un sistema de control a través del Cuadro de Mando Integral con el uso de indicadores de gestión en las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua.	Indicadores de gestión de controlen el área de inventario.	Operativa	Eficiencia Eficacia Efectividad Indicadores de Gestión. Estrategia.			

**Fuente:** El Autor (2015)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez culminada la investigación y después de haber aplicado el instrumento de recolección de datos, se analizaron e interpretaron cada una de las respuestas con su respectivo cuadro y gráfico, se pudieron visualizar las respuestas a las interrogantes planteadas. El cuestionario se aplicó con la finalidad de investigar la situación en el manejo de los inventarios en cuanto a su contabilización y administración en las arcadas objetos de estudio.

Una vez obtenidos los resultados producto de la aplicación de la encuesta a través del cuestionario dirigido a la muestra seleccionada, se procedió a utilizar para la presentación y análisis de los resultados, el criterio de Méndez (2004), el cual señala la técnica de tabulación, ordenamiento y procesamiento de la información.

Para el caso de la tabulación, el autor antes señalado expresa que “implica el ordenamiento de la información que al ser procesada y cuantificada por ítems y agrupadas por variables, permite la presentación en tablas”. (p. 206). En este sentido los datos se agruparon en las frecuencias y porcentajes respectivos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos que sirvieron de sustento para alcanzar el objetivo general de la presente investigación.

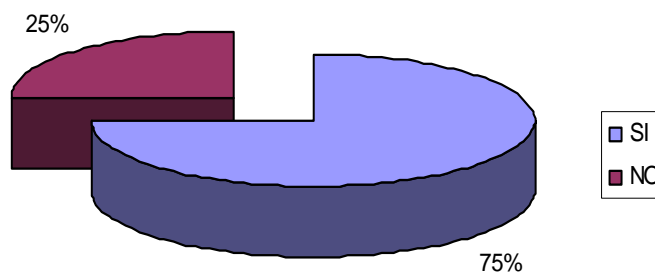
**Diagnosticar la política de manejo de los inventarios actual por parte de las Alcaldías Municipales del Eje Este del Estado Aragua.**

**Ítem 1.** ¿Se realiza en la Alcaldía una adecuada política del control interno contable en el manejo de los inventarios?

**Cuadro 5**  
**Planificación**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total</b>
SI	15	75%
NO	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (2015)



**Gráfico 2 Planificación** (2015). Elaborado con datos tomados del cuadro 5.

**Análisis:** El setenta y cinco por ciento (75%) consultado asegura que existe una política del control interno contable; y el veinticinco por ciento (25%) dice que no existe control interno previo en el departamento, los resultados muestran que si existe en el manejo de inventario procedimientos de control interno, que garantizan el seguimiento de los procesos dentro del departamento, sin embargo, no se conoce en su totalidad por parte de algunos empleados o no están arrojando los resultados planteados.

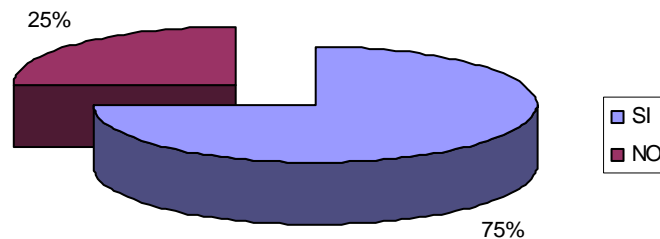


**Ítem 2.** ¿Existen políticas claramente definidas que orienten el proceso contable en la Alcaldía?

**Cuadro 6**  
**Políticas**

Alternativa	Frecuencia	Total
SI	15	75%
NO	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (2015)



**Gráfico 3 Políticas** (2015). Elaborado con datos tomados del cuadro 6.

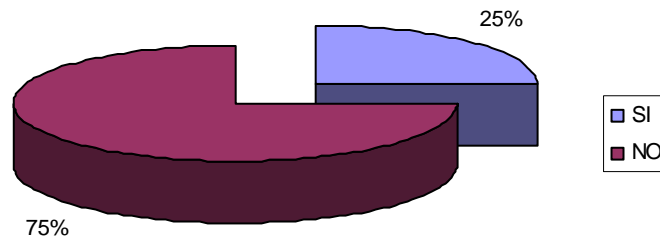
**Análisis:** El setenta y cinco por ciento (75%) de la muestra consultada, conoce la existencia de políticas que orienten el proceso contable, mientras el veinticinco por ciento (25%), consultado, señaló lo contrario, esto quiere decir, que la organización no tiene claramente definidas las políticas en los procesos o no los hacen del conocimiento de todo el personal que allí labora. El desconocimiento o la inexistencia de políticas puede traer como resultado que no se esté cumpliendo en su los procesos contables correctamente, lo que acarrea incumplimiento de las normas de contraloría.

**Ítem 3.** ¿Llevan a cabo verificaciones contables en el control de los inventarios en la Alcaldía?

**Cuadro 7**  
**Procesos**

Alternativa	Frecuencia	Total
SI	5	25%
NO	15	75%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (2015)



**Gráfico 4 Procesos** (2015). Elaborado con datos tomados del cuadro 7.

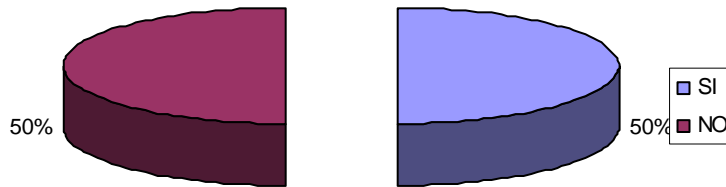
**Análisis:** El setenta y cinco por ciento (75%) de la muestra encuestada opinó que no se sienten satisfechos con la verificación de los procesos contables existentes, mientras el veinticinco por ciento (25%) consultado señaló lo contrario. Por tal motivo debe de existir una deficiencia que no satisface a todo el personal que labora en el área contable. Es necesario revisar los procesos contables para determinar cuál es la aplicación correcta.

**Ítem 4** ¿Se realiza en la Alcaldía un análisis de cuentas que permita anticipar acciones correctivas en el manejo de los inventarios?

**Cuadro 8**  
**Análisis de Cuentas**

Alternativa	Frecuencia	Total
SI	10	50%
NO	10	50%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (2013)



**Gráfico 5 Plan de Cuentas (2015).** Elaborado con datos tomados del Cuadro 8.

**Análisis:** El cincuenta por ciento (50%) de los encuestados opinó que se analizan las cuentas; el cincuenta por ciento (50%) restante desconoce esta medida, por lo tanto, esto nos muestra que puede haber cuentas que no se analizan las operaciones que no son revisadas, esto podría estar ocasionando errores o saldos distintos de la realidad. En este sentido se debe asegurar que los resultados enviados a la gerencia sean fiables, debe de analizarse mensualmente cada cuenta, para garantizar que los procedimientos que generan los asistentes contables sean reales y se puedan detectar posibles errores a su debido tiempo, evitando las perdidas en los

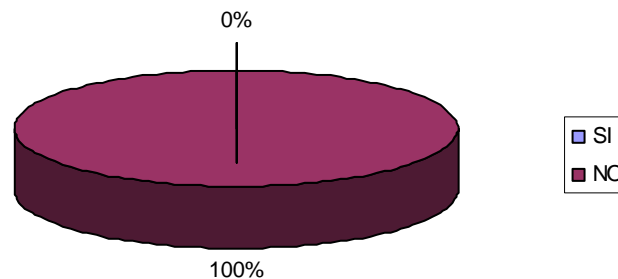
inventarios, elevando el control de estos, por lo que el personal involucrado debe estar al tanto de que deben realizar análisis periódicos de dichas cuentas.

**Ítem 5.** ¿Cuenta la Alcaldía con manuales de normas y procedimientos que controlen las operaciones contables?

**Cuadro 9**  
**Controles**

Alternativa	Frecuencia	Total
SI	0	0%
NO	20	100%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (2015)



**Gráfico 6 Manuales** (2015). Elaborado con datos tomados del cuadro 9.

**Análisis:** El cien por ciento (100%) de la muestra encuestada opinó que no existen manuales de normas y procedimientos para las operaciones contables. Nuevamente se evidencia deficiencia, lo cual es importante revisar. Los manuales ofrecen al personal que labora en el departamento, una guía de procesos y facilita el entrenamiento de futuros empleados, para que las operaciones sean registradas en forma ordenada y el trabajo fluya con eficiencia y buenos resultados. Adicionalmente

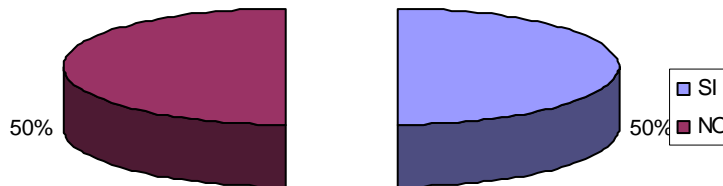
a esto se cumplan con la normativa establecida en la Ley de la Contraloría General de la Republica, la que establece el uso de manuales de organización así como el uso de indicadores de gestión, con la finalidad de llevar una gestión con eficiencia y eficacia.

**Ítem 6.** ¿El registro contable de las transacciones diarias es realizado en el tiempo en que estas ocurren?

**Cuadro 10**  
**Tiempo**

Alternativa	Frecuencia	Total
SI	10	50%
NO	10	50%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (2015)



**Gráfico 7 Tiempo** (2015). Elaborado con datos tomados del Cuadro 10.

**Análisis:** El cincuenta por ciento (50%) de la muestra encuestada opinó que los registros contables no se efectúan en el tiempo en que ocurren, mientras el cincuenta por ciento (50%) consultado asegura que se efectúan a tiempo, por lo tanto no todos los procesos son llevados a cabo al momento en que ocurren y debe generar algún retraso en la información. Es importan registrar en el momento en que ocurren

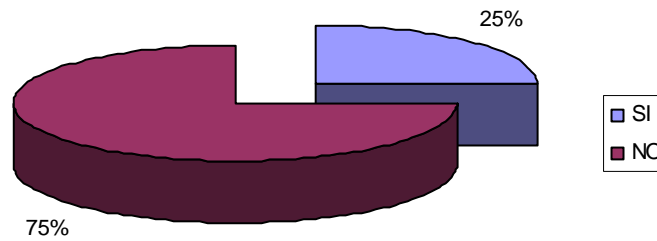
los acontecimientos contables para evitar que se olviden o que afecten significativamente los resultados financieros de la empresa.

**Ítem 7.** ¿Cuenta la Alcaldía con un sistema contable integrado que minimice el riesgo en la gestión del área de inventario?

**Cuadro 11**  
**Sistema**

Alternativa	Frecuencia	Total
SI	5	25%
NO	15	75%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (2015)



**Gráfico 8 Sistema** (2015). Elaborado con datos tomados del Cuadro 11.

**Análisis:** El setenta y cinco por ciento (75%) de la muestra encuestada opinó que no se posee el sistema contable integrado que facilite la gestión del área; el veinticinco por ciento (25%) opinó que si facilita la gestión contable, por lo tanto es necesario determinar si el sistema está acorde con la organización, también ayude a la toma de decisiones oportunas y certeras, evitando caer en errores que pudieran

motivar a la extracción de materiales sin ningún control, así como la de registrar oportunamente la operación de salidas y entradas de inventarios.

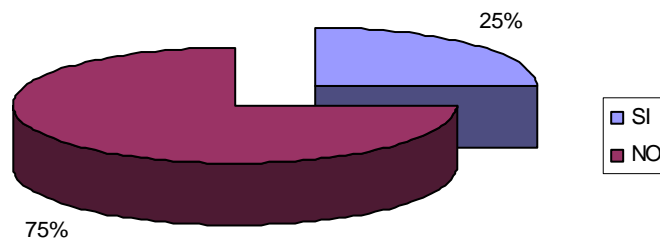
**Ítem 8.**¿Se realiza un seguimiento para verificar las entradas y salidas de los inventarios por parte de los funcionarios encargados para tal fin?

**Cuadro 12**

**Seguimiento**

Alternativa	Frecuencia	Total
SI	5	25%
NO	15	75%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (2015)



**Gráfico 9. Seguimiento (2015).** Elaborado con datos del cuadro 12.

**Análisis:** El ochenta por ciento (75%) de los encuestados opina que no se realiza un seguimiento para verificar las entradas y salidas de los inventarios, mientras tanto el otro veinte por ciento (25%) opinó contrariamente. Esto indica debilidad en el desarrollo de los procedimientos, puesto que la falta de este control hace posible que se dé lugar por descuidar el seguimiento a dichas operaciones

originando atrasos, que pueden conllevar a pérdidas futuras que van a incidir negativamente en los resultados de la gestión en el manejo de dicha área de las alcaldías objetos de estudio.

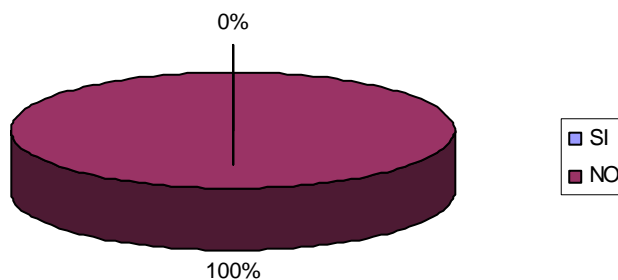
**Identificar el proceso de adquisición, almacenaje y despacho de insumos.**

**Ítem 9.** ¿Los soportes para la adquisición se le hacen una revisión exhaustiva al momento de su llegada al departamento de almacén?

**Cuadro 13**  
**Revisión**

Alternativa	Frecuencia	Total
SI	0	0%
NO	20	100%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario (2015)



**Gráfico 10 Actualización** (2015). Elaborado con datos tomados del cuadro 13.



**Análisis:** El cien por ciento (100%) de los encuestados opinó que no hacen revisiones exhaustivas de las documentaciones que llegan al departamento de almacén, y solo se hace una revisión superficial y colocación de los sellos de recepción, lo cual indica que los procedimientos contables son los mismos y no se revisan con los avances contables existentes en la actualidad. Todos los procesos necesitan ser revisado con mayor detenimiento a fin de evitar se cometan errores en la contabilización al igual que en el conteo de los inventarios que arriban al área.

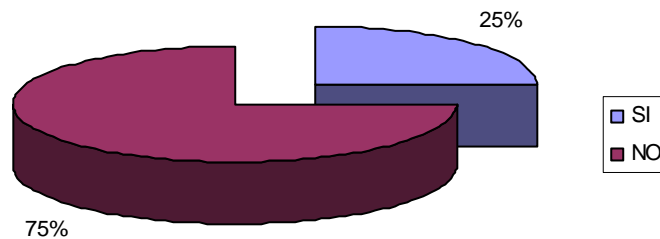
**Ítem 10**¿Se realizan supervisiones en cuanto al manejo y control de inventarios en el Almacén?

**Cuadro 14**

**Supervisiones**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Cuestionario (2015)



**Gráfico 11. Supervisiones (2015)** Elaborado con datos del cuadro 14.

**Análisis:** El setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados opina que la alcaldía no cuenta con una supervisión eficiente sobre las entradas y salidas de

inventarios en el almacén y un veinte y cinco por ciento (25%) señaló lo contrario. Es importante contar con elementos de control que permitan estrechar el manejo de las entradas y salidas en todas las fases del proceso en la en la diferentes entidades gubernamentales a fin de minimizar los riesgos y futuras pérdidas, así como inconvenientes en la gestión gubernamental del alcalde en gestión, al igual que el personal que labora en el área objeto de estudio, a quienes les recae medidas administrativas.

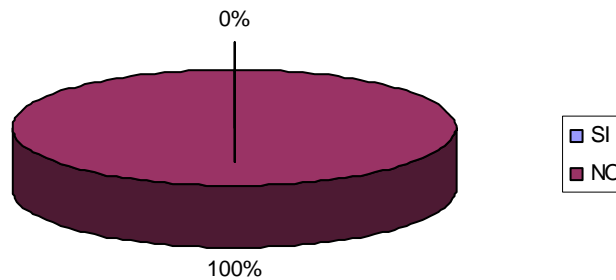
**Ítem 11.** ¿Cuenta la Alcaldía con un sistema de recepción eficiente sobre las entradas de inventarios en el almacén?

**Cuadro 15**

**Recepción**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Cuestionario (2015)



**Gráfico 12. Recepción** (2015). Elaborado con datos tomados del cuadro 15.

**Análisis:** El cien por ciento (100%) de los encuestados indicó que no existe un sistema de recepción eficiente para los inventarios lo cual constituye una desventaja para la alcaldía, porque no le permite a la misma estar preparada ante posibles contingencias. Estas recepciones deben diseñarse en base al conocimiento de las necesidades de las diferentes áreas de la alcaldía así como la de los contribuyentes.

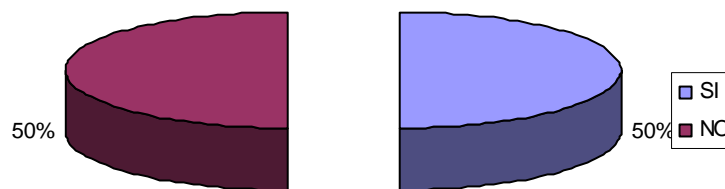
**Ítem 12.** ¿Se encuentran debidamente los materiales e insumos bien almacenados dentro del área de almacén?

**Cuadro 16**

**Almacenaje**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	50%
NO	10	50%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Cuestionario (2015)



**Gráfico 13. Clasificación** (2015). Elaborado con datos del cuadro 16.

**Análisis:** El cincuenta por ciento (50%) señaló que no se encuentran debidamente clasificados los materiales e insumos dentro del almacén mientras que

un cincuenta por ciento (50%) opinó lo contrario. Es necesario contar con una clasificación que permita facilitar la ubicación al momento de ser requeridos estos insumos así como también en lo relativo al control y realización de conteos físicos, logrando de esta manera un manejo eficiente de toda el área y dar cumplimiento a las normas establecidas en las ordenanzas y las leyes.

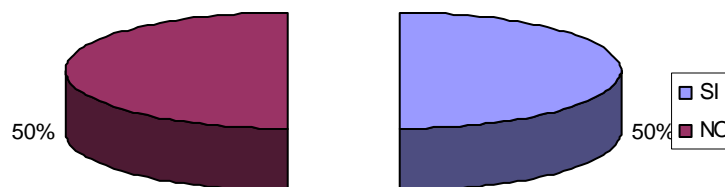
**Ítem 13.** ¿Se realizan de forma periódica el conteo físico del inventario de los materiales e insumos, así como sus condiciones de deterioro?

**Cuadro 17**

**Almacenaje**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	50%
NO	10	50%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Cuestionario (2015)



**Gráfico 14. Despacho (2015).** Elaborado con datos del cuadro 17.

**Análisis:** El cincuenta por ciento (50%) señaló que no se realizan conteos periódicos de los materiales e insumos dentro del almacén mientras que un cincuenta por ciento (50%) opinó lo contrario. Es necesario realizar conteos permanentes que permita mantener unos controles estrictos de estos insumos así como también en lo relativo al control y realización de revisiones en cuanto al deterioro de los mismos

con revisiones de fechas de vencimiento en aquellos que lo requieran, logrando de esta manera un manejo eficiente de toda el área.

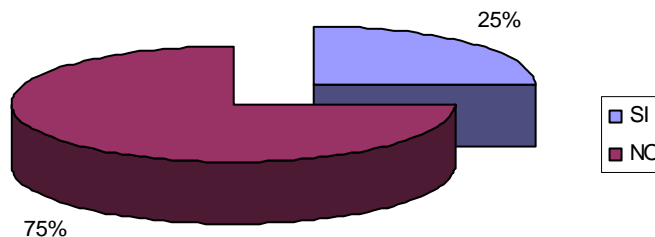
**Ítem 14.** ¿Cuenta la Alcaldía con un control eficiente sobre los despachos de inventarios en el almacén?

**Cuadro 18**

**Despacho**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Cuestionario (2015)



**Gráfico 15. Despacho (2015).** Elaborado con datos del cuadro 18.

**Análisis:** El setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados opina que la Alcaldías no cuenta con una supervisión eficiente sobre las salidas de inventarios en el almacén y un veinte y cinco por ciento (25%) señaló lo contrario. Es importante contar con elementos de control que permitan estrechar el manejo de las salidas en todas las fases del y de esta manera evitar los riesgos y futuras pérdidas, así como inconvenientes cuando se hacen la diferentes entregas de estos dada la condición de

ente gubernamental que debe cumplir con estándares en el manejo de la administración de todas las áreas de las alcaldías.

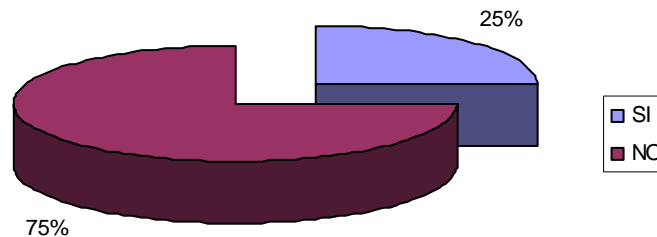
**Ítem 15.** ¿Se tiene algún conocimiento del Cuadro de Mando Integral, como herramienta para el manejo del almacén?

**Cuadro 19**

**Procesos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Cuestionario (2013)



**Grafico 16 Procesos** (2013).Elaborado con datos tomados del cuadro 19.

**Análisis:** el setenta y cinco por ciento (75%) de la muestra encuestada opinó que no se tienen ningún conocimiento en relación al Cuadro de Mando Integral, mientras el veinticinco por ciento (25%) consultado señalo lo contrario. Por tal motivo debe de existir un conocimiento de esta herramienta de control y gestión en el manejo de los inventarios, debido a que el mismo nos permite llevar con eficiencia y

eficacia tanto los procesos operativos como los contables dentro de estas organizaciones de la administración pública.

### **Hallazgos Productos del Análisis de los Resultados**

A través del cuestionario y del registro de observación utilizado como instrumento de recolección de datos aplicados en el área de almacén de las Alcaldías del eje este se pudo conocer la situación actual del área objeto de estudio, los elementos de control interno y los requerimientos técnicos operacionales. Dentro de los aspectos de importancia esta lo siguiente:

Se puede concluir que en el diagnóstico de la situación actual del control interno en el proceso contables de las Alcaldías, que no todo el personal que labora en esta área está informado de los controles que permiten la efectividad de sus operaciones; si una sola persona desconoce la planificación previa de los controles internos contables, puede ocasionar que no se cumplan todos los objetivos planteados; si se desconocen las políticas, no se están realizando los procesos adecuadamente; si los empleados en su totalidad no se sienten satisfechos con los procesos contables llevados a cabo hay que revisar si son los más adecuados.

Si algún empleado opina que los registros no cumplen con la exigencia de los entes reguladores se puede estar incurriendo en posibles errores que ocasionen sanciones; no existen manuales que regulen el registro de las operaciones, no existe una guía para efectuar las operaciones establecidas; no se comunica al personal sobre nuevas actualizaciones sobre sus áreas de trabajo lo que conlleva a que puedan incurrir fácilmente errores.

Por lo tanto, es necesario revisar con detalle las deficiencias que fácilmente se aprecian al aplicar un cuestionarios sencillo que nos da el diagnósticos y la

situación actual del trabajo efectuado en el área de inventario, ya que hay opiniones distintas y encontradas con relación a las preguntas planteadas.

Donde la identificación de los elementos de control interno utilizados en el área contable y de almacén de materiales e insumos de las alcaldías sometidas a la presente investigación, existe un plan de cuentas, está clara la responsabilidad asignada, se emiten periódicamente estados financieros, los cuales conforman los controles más comunes que tiene una organización.

Siguiendo el análisis, de los resultados obtenidos con relación a la información contable que no es registrada al momento en que ocurren, en correspondencia, no puede estar disponible la información contable, a pesar que el 100% opinó que si está oportunamente para la toma de decisiones, habría que revisar cómo ocurre este proceso.

Igualmente, no se deben de estar analizando las cuentas contables en su totalidad, ya que el cincuenta por ciento (50%) lo confirma y esto es de suma importancia para la empresa, debido a que si no se revisa los saldos de las cuentas y el detalle que las compone, no deben de ser confiable la información o no se explica el origen de las mismas, lo cual es confirmado por el veinticinco por ciento (25%) de los encuestados.

Se puede concluir que, en lo relacionado con los requerimientos técnicos y operacionales para implementar lineamientos de control interno en el área contable y de inventario de las Alcaldías del eje este del Estado Aragua, podemos notar que cuentan con el personal suficiente pero que necesita ser capacitado y por otra parte el sistema integrado contable no está facilitando la gestión; ni el sistema de archivo es el más adecuado.



Por lo que se puede destacar, que estos entes gubernamentales necesitan de un programa de capacitación ya que esto evidencia las deficiencias planteadas en los dos primeros objetivos, se aprecia fácilmente los distintos niveles de conocimiento que no están al alcance de todo el personal, generando distintas opiniones con relación a las preguntas planteadas.

También se pudo constatar que no existe un conocimiento en lo referente a los indicadores de gestión, ni nociones de lo que es el Cuadro De Mando Integral, instrumento este que permitirá la ejecución de una mejor gestión en el área, dando cumplimiento a la reglamentación establecida por la Contraloría General de la Republica en el manejo administración y contabilización de los entes públicos.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación**

El presente trabajo consistió en proponer un Cuadro de Mando Integral para la Optimización de la Gestión Contable y Administrativa en el área de inventario de las diferentes alcaldías del eje este del estado Aragua, tiene como base la planeación y control de los mismos para la elaboración de los controles internos, con los que se garantiza contribuyan a un manejo eficiente de las transacciones a través del proceso contable, lo cual es de gran importancia ya que se puede obtener información razonable y precisa al momento de ser requerida por los entes gubernamentales (Contraloría General de la Republica) que soliciten información financiera.

En virtud a las deficiencias encontradas en el controles internos actuales y con la finalidad de tener mayor confiabilidad de los resultados que se generen, se hace esta propuesta en plena correspondencia con las características institucionales de la Alcaldía con el fin de dar solución a la problemática existente, la cual está en plena capacidad de constituirse en una importante herramienta operativa, administrativa y contable de apoyo a los objetivos institucionales, presentándose así su realización, así como también su eventual puesta en marcha.

Sin embargo, este cuadro de indicadores requiere de una fase de adiestramiento y beneficios variados a nivel del personal con el fin de garantizar el conocimiento y manejo de estos, lo que permitirá un mejor desarrollo de las actividades ejecutadas. A fin de obtener en mayor entendimiento de los componentes que conforman los entes gubernamentales, siendo éste el origen y motivación para el desarrollo del presente estudio.

La misma se realiza orientada al mejoramiento de la gestión de las diferentes alcaldías en especial en el área de almacén y se encuentra enfocada a proporcionar un progreso en las funciones que se desempeñan en el área contable y administrativa y un continuo control de las actividades objeto de estudio.

La propuesta fue elaborada atendiendo a las posibilidades, necesidades y capacidad de las Alcaldías en estudio, y tomando en cuenta el tipo de servicios que presta a sus contribuyentes y exigencias por su crecimiento sostenido.

La implementación de esta propuesta revierte especial importancia, debido a que será de mucha utilidad para manejar, controlar y prever posibles pérdidas que se puedan obtener a la hora de analizar los inventarios del almacén, el desarrollo de la misma también garantiza una acertada toma de decisiones por parte de los encargados de dichas acciones.

### **Justificación**

Las razones fundamentales que justifican la realización de la propuesta, responden a la necesidad de indicadores de gestión a través del CMI para el control interno que permitan a los responsables ejercer un control más eficaz de todas aquellas actividades que involucren transacciones contables y administrativas en el manejo del inventario.

Donde la finalidad perseguida es el establecimiento de las normas y procedimientos idóneos que garanticen un registro correcto y oportuno de cada una de las operaciones de la organización, ya que por no contar en los actuales momentos con los medios de operación adecuados y efectivos, las informaciones no proporcionan bases sólidas sobre las cuales se puedan trazar metas y objetivos a corto y mediano plazo para así tomar las decisiones acertadas.

Dada la importancia que tiene la contabilidad y la buena gestión en el manejo de los inventarios en los entes gubernamentales actualmente y tomando en cuenta las debilidades puestas en manifiesto a lo largo del presente trabajo, se hace necesario revisar y adoptar las actividades relacionadas al área en estudio, a la exigencia presente del entorno donde se desenvuelven los avances tecnológicos y la situación económica del país.

### **Fundamentación**

La propuesta se fundamenta en la observación directa realizada en las diferentes Alcaldías, observación del proceso de registro contable, de la aplicación de la encuesta, además la investigación se apoya en una revisión documental de bases teóricas especializadas sobre temas de Control Interno y Procedimientos Contables y administrativos, así como el Cuadro de Mando Integral y su aplicación en las organizaciones tanto públicas como privadas y su efectividad como herramienta de control en todas las áreas de las empresas entre otros, que permitieron llegar a los resultados esperados.

Para alcanzar una propuesta acorde con los actuales requerimientos en materia de lineamientos de Control Interno en el área de almacén, para el diseño y estructuración de la propuesta el autor se nutrió conceptualmente de los aportes de una serie de obras de diversos especialistas en área contable administrativa y de indicadores de gestión en lo que se refiere al área temática estudiada, tomando en consideración una serie de teorías, leyes y principios de carácter contable y de gestión administrativa, extraído de obras de autores especialistas, cuyo estudio permitió obtener una propuesta idónea enmarcada en las tendencias actuales en el ámbito organizacional, en base al marco de un proceso de revisión bibliográfica llevado a cabo.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

Controlar el proceso de la gestión contable y administrativa en el almacén de las diferentes alcaldías del eje este del Estado Aragua, con el uso de la herramienta gerencial Cuadro de Mando Integral.

### ***Objetivos Específicos***

1. Formular políticas de gestión en el área de almacén de las alcaldías del eje este del Estado Aragua.
2. Establecer la metodología para la implementación del Cuadro de Mando Integral para el área de almacén en las diferentes alcaldías del eje este del Estado Aragua.
3. Implementar el Cuadro de Mando Integral que mida la eficiencia, eficacia y efectividad a ser usados en el área de almacén en las diferentes alcaldías del eje este del Estado Aragua.
4. Capacitar al personal del área de almacén en el uso de indicadores de gestión.

## **Estructura de la Propuesta**

La presente propuesta de Indicadores de gestión a través del CMI está estructurada de acuerdo con las necesidades detectadas en los procedimientos de control que deben llevarse a cabo por el personal del área, está constituida por fórmulas de indicadores con análisis que permitan medir los resultados obtenidos en un periodo determinado.

Estos indicadores fueron diseñados en función de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación, atendiendo al orden de los objetivos específicos planteados previamente.

### **Políticas de gestión en el área de almacén de las alcaldías del eje este del Estado Aragua.**

Estas políticas servirán como guía a las funciones que deben ser llevadas en el departamento de almacén las alcaldías del eje este del Estado Aragua.

1. No serán otorgados materiales ni suministros sin la verificación previa de todos los requisitos que deben ser consignados.
2. Solamente se otorgará materiales y suministros a aquellas personas que cumplan con todos los requisitos.
3. Unificar mediante normas los criterios para evaluar las solicitudes por parte de los analistas de almacén.
4. Llevar un control a través de la comunicación escrita de todas las salidas y entradas en el almacén y por ende del inventario.
5. Se debe llevar un registro de todas las salidas y entradas en los inventarios en forma regular.
6. Antes de comprar se deben determinar con rigor los requisitos de los productos a comprar. La persona encargada de las compras serán los que comunicarán los requisitos del producto al proveedor especificando con exactitud lo que se quiere.
7. Se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para

proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización.

8. La comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado debe ser clara y precisa, diseñando un método que asegure una transmisión completa y eficaz de los mismos.
9. Deben llevarse a cabo las actividades de inspección que sean apropiadas. Estas actividades deberán ser más rigurosas cuanto mayor repercusión tenga el producto comprado para la calidad, y depender también de la competencia demostrada por el proveedor (histórico de entregas del proveedor).
10. Deberá realizarse la verificación contable de la factura y su posterior registro, para finalizar con la correcta emisión del pago al proveedor en el tiempo acordado previamente.

Unidad / Responsable: Jefe de contabilidad / analistas /Jefe de almacén/analista.

**Metodología para la implementación del Cuadro de Mando Integral para el área de almacén en las diferentes alcaldías del eje este del Estado Aragua.**

Basados en las necesidades de la organización, específicamente en el área de almacén y en función a las debilidades detectadas en los procesos y del área en sí, se hace necesario establecer una metodología a seguir con la finalidad de establecer un mejor desempeño. Basado en la secuencia de los procesos de entrada, ejecución y salida, a continuación se plantean los componentes fundamentales para llevar a cabo la propuesta planteada:

**Función:** la función del área y su razón de ser que constituiría una guía fundamental para comprender el papel del almacén en la gestión global de la organización.

Para el caso del almacén será la de garantizar la total disponibilidad de los materiales e insumos de manera que asegure el buen funcionamiento de todas las áreas de la entidad.

**Procesos:** representa la manera como el almacén transforma las entradas y salidas, los puntos de contactos con el resto de las áreas de la organización, la interacción entre ellos.

**Estructuración:** presentar la forma como están alineados los elementos que la componen para operar, es decir que no solo se trata de un simple organigrama.

La cohesión en los miembros de almacén es vital para logra el éxito del área y el cumplimiento de los objetivos y normas establecidas.

**Desempeño:** estableciendo una relación entre lo que se entrega, como lo produce y lo que se espera de ella entregue.

La buena recepción y la buena entrega en el almacén permitirán que no se repitan los procesos y evitar inconvenientes con devoluciones y quejas.

**Clientes:** identificando las necesidades y expectativas de lo que reciben del área en nuestro caso se trata de clientes internos (áreas de la alcaldía).

**El Cuadro de Mando Integral que mida la eficiencia, eficacia y efectividad a ser usados en el área de almacén en las diferentes alcaldías del eje Este del Estado Aragua.**

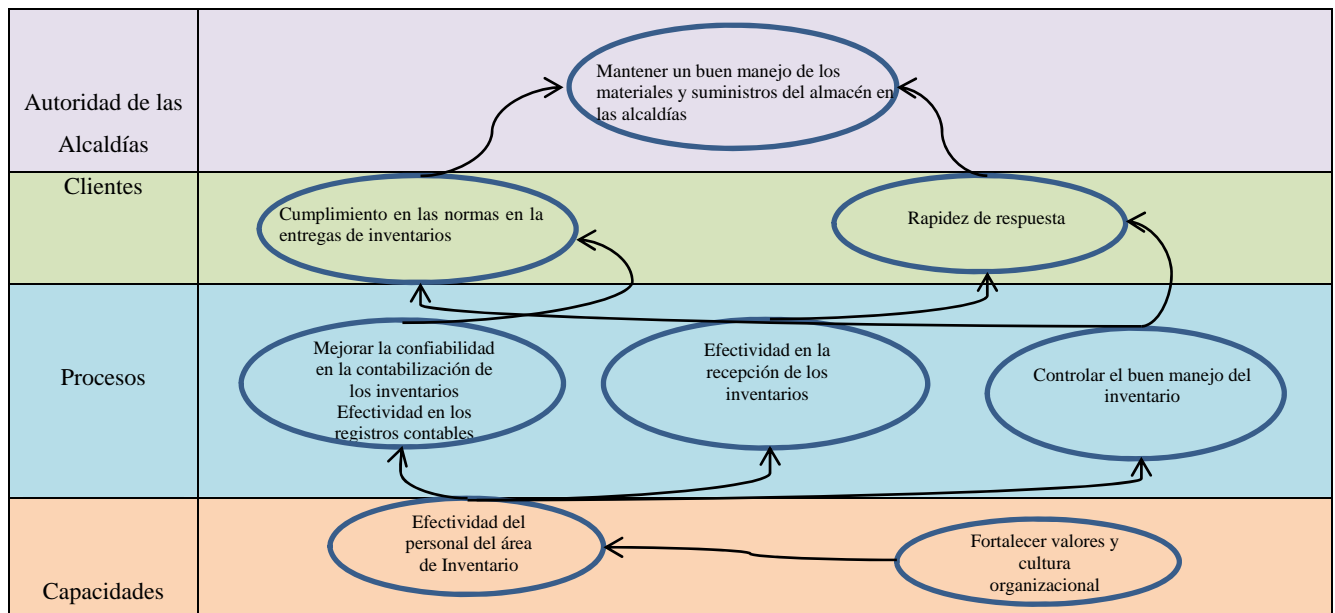
El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificarlos indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia, estableciendo claramente que los mismos serán para medir la gestión



de los inventarios de materiales e insumos en el área de almacén de la alcaldía y de esta manera se lleve a cabo una eficiente gestión en la contabilización y administración de estos, dando cumplimiento a las normas establecidas en las leyes generales en los organismos del Estado.

En base a lo anterior se plantea el mapa estratégico a seguir a través del diagrama de causa y efecto, el cual permitirá establecer los indicadores de gestión a seguir en el CMI, para el mejoramiento en el manejo de los inventarios en las diferentes alcaldías objetos de estudio.

**Grafico No 17**  
**Mapa estratégico de Departamento de Almacén**



**Elaborado: Infante (2015)**

En el siguiente cuadro se establecen los indicadores a utilizar en el área de almacén, basado en los planteamientos teóricos del Cuadro de Mando Integral.

**Cuadro No 20**  
**Cuadro de Mando Integral del Almacén**

<b>Perspectiva</b>	<b>Mapa Estratégico</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Mediciones/Indicadores</b>	<b>Líneas de Base</b>
Autoridad de las Alcaldías	Mantener un buen manejo de los materiales y suministros del almacén en las alcaldías	Disminuir el número de reportes negativos del área de Almacén	% de reportes positivos del área	Mayor al 80%
Clientes Diferentes departamentos de las Alcaldías	Cumplimiento en las normas en la entregas de inventarios Controlar las salidas de los inventarios	Controlar las salidas de los inventarios	$\frac{\text{No de devoluciones}}{\text{inventarios entregados}} \times 100$	95%
	Rapidez de respuesta	Cumplimiento	$\frac{\text{No de entregas realizadas en el tiempo pactado}}{\text{No de entregas realizadas}} \times 100$	100%
Procesos	Mejorar la confiabilidad en la contabilización de los inventarios Efectividad en los registros contables	Mejorar la confiabilidad en la contabilización de los inventarios	$\frac{\text{Errores en los registros}}{\text{No de registros}} \times 100$	100%
	Efectividad en la recepción de los inventarios	Mejorar la recepción de los inventarios	$\frac{\text{No de devoluciones}}{\text{inventarios recibidos}} \times 100$	100%
	Controlar el buen manejo del inventario	Efectividad en los controles del inventario	No de inventarios realizados en el año	100%
Capacidades	Efectividad del personal del área de Inventario	Mejorar el Clima Organizacional	Índice de compromiso del trabajador	mayor al 90%
	Fortalecer valores y cultura organizacional	Lograr la alineación de los trabajadores con el organismo	% de trabajadores alineados	Mayor al 90%

**Elaborado: El Autor (2015)**

**Personal del área de almacén capacitarlo en el uso de indicadores de gestión.**

Para garantizar el éxito de la propuesta se hace necesario estimular la orientación al logro en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño e implementación de programas que estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional dentro del área de almacén del organismo.

En tal sentido, el programa de adiestramiento se basará en dar a conocer a todo el personal que labora en el departamento, todo lo relacionado con el plan de acción que se propone en la presente investigación; el cual permitirá optimizar la actividades de control de las almacén.

Este proceso de adiestramiento propone, por medio de un programa, mejorar la capacidad del personal para que así éstos obtengas nuevas técnicas y estrategias que permitan al talento humano desempeñarse de manera óptima dentro del departamento.

**Objetivos:**

- Definir indicadores de gestión establecidos en el Cuadro de Mando Integral.
- Precisar lo que se persigue con la utilización del plan de acción de la propuesta.
- Concientizar sobre la importancia del uso del plan de acción de la propuesta.

**Cuadro No 21**  
**Estructura del Curso**

<b>Descripción del Curso</b>	<b>Costos (Bs.F)</b>	<b>Duración</b>	<b>Beneficio</b>
Inducción del personal, con respecto a los procedimientos, controles y normas a implantar	20.000,00	16 Horas	Contribuir con la actualización de los inventarios de la alcaldía manejo de indicadores de gestión y el CMI como herramienta de control en la administración del inventario
Indicadores de Gestión	18.500,00	16 Horas	
Cuadro de mando integral o Balance Score Card	20.500,00	16 Horas	
<b>TOTAL</b>	59.000,00		

## **CAPÍTULO VI**

### **RECOMENDACIONES**

Una vez culminado con la elaboración de la propuesta, previo logro de todos y cada uno de los objetivos específicos planteados en la presente investigación, considero pertinente aportar las siguientes recomendaciones:

En primer lugar implementar la propuesta a la brevedad posible, una vez aprobada por la máxima autoridad que en este caso sería el Alcalde del Municipio, de tal manera que ayude al área administrativa a tomar decisiones acertadas.

De igual manera es necesario capacitar al personal que trabaja en el área de inventario en lo que respecta a la propuesta y así, lograr el mejor desempeño de estos en el cumplimiento de sus funciones.

Proceder hacer seguimiento y evaluar el desempeño de la propuesta en todas y cada una de sus fases a fin de garantizar su óptima aplicación.

Planear el espacio de almacenamiento de manera que facilite la rotación y control de inventarios.

Mejorar los reportes del sistema a través de la sistematización de los indicadores de gestión propuestos.

Periódicamente evaluar al personal para así observar fallas y aciertos en el desempeño de sus funciones y hacer reuniones donde se aporten ideas y soluciones y así contribuir a la retroalimentación.

Revisar los Indicadores de gestión propuestos cada seis (6) meses o una (1) vez al año, con el objeto de chequear si es necesario actualizarlos.

Comunicar formalmente al personal involucrado tanto directa como indirectamente de las fases y componentes de la propuesta a fin de asegurar su conocimiento y cumplimiento.

Elaborar una planificación de los pasos a seguir para la gestión administrativa en el área de compras de la Alcaldía que sirva de orientación y control al personal involucrado en este proceso.

Es preciso que se evalúe periódicamente el flujo de información, verificando los reportes y soportes necesarios oportunos para la toma de decisiones gerenciales.

También es necesario implementar políticas internas tales como mínimos y máximos, planificación de las compras, programar evaluación a sus proveedores en cuanto a tiempo de entrega, calidad y precio, y cualquier otra política que ayude a mejorar los procesos del organismo.

Finalmente elaborar manuales de normas y procedimientos en la Alcaldía, para que orienten las labores del personal y se ajusten a las nuevas necesidades de la organización de acuerdo al crecimiento y la expansión de la misma.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). **Proyecto de Investigación**. Guía para su elaboración. 3ra. Edición. Editorial Episteme Caracas.
- Asamblea Nacional Constituyente (1999). “Constitución de la República Bolivariana de Venezuela”. Gaceta Oficial N° 36.860 del 30-12-1999.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2005). “Ley Orgánica del Poder Público Municipal”. Gaceta Oficial N° 38.204 del 28-06-2005.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2005). “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal”. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.013 del 23-12-2010.
- Bastidas, E. y Ripoll, V. (2003). “Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en Organizaciones del Sector Publico”. Revista Compendium. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Diciembre, Año 2003, Vol. 6, Numeral 11, Barquisimeto, pp23-41. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88061103>.
- Balestrini, M. (2008). **Como se elabora un proyecto de investigación**. Caracas. Editorial Venezuela.
- Bernal, A (2006). **Metodología de la Investigación**. (2da.ED) Caracas, Venezuela.
- Bisquera, R. (2005). **Investigación de Comportamiento**. México. Mc Graw Hill.
- Borges, O. (2003). **Manejo Productivo de Almacenes**. Apoyo Técnico Contable Empresarial. Venezuela.
- Colmenares, A. (2007), **Sistema Logístico para una Empresa Comercializadora de Repuestos Automotrices**, Universidad Nacional Experimental de Las Fuerzas Armadas Bolivariana
- Chiavenato, I. (2005). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 6ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Emmy G. (2011), **Estrategias de Control Interno para Mejorar los Almacenes Aeronáuticos Caso: Venezolana de Industrias Aeronáutica, C.A.** Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana

- Flores, N. (2008), **Lineamientos, Estratégicos para la Optimización de la Gestión Abastecimiento de Insumos de la Empresa Alfonso Rivas**. Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana.
- Francés A. (2006), *Estrategia y Planes para la Empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación de México S.A.
- Gitman, L. (2003). **Fundamentos de Administración Financiera**. Editorial México: Pearson.
- González, G. (2008), **Modelo De Gestión Logístico De Inventario De Materiales Y Suministros En La Zona Educativa Del Edo Aragua**, Universidad Nacional Experimental de Las Fuerzas Armadas Bolivariana.
- Goznes, A. (2004). **Enciclopedia de Contabilidad**, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2005), **Metodología de la Investigación**. Caracas: Editorial Panapo.
- Kaplan R. y Norton D. (2001). **Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España.
- Koontz, W. (2003), **Administración, una Perspectiva Global**. Mac Graw Hill. México.
- Mockler, R. (2003), **Principios de Administración de Operaciones**. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Mora, C. (2010), **Reducción de los Tiempos de Procura en los Campos y Despacho de Insumos en el Caso de los Cursos de Formación del Área de Hotelería y Turismo**. Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana.
- Morales, P. (2002). **Las pruebas objetivas**. Universidad de Deusto. España.
- Peraza, A. (2014), en su trabajo especial de grado titulado: “Gerenciamiento y Gobernabilidad Local. Un Modelo de Gestión basado en el Gobierno Electrónico y la Responsabilidad Social”. Trabajo especial de grado presentado en la Universidad de Carabobo.



- Perdomo, A. (2004). **Fundamentos de Control Interno**. Sexta Edición. Ediciones Contables, Administrativa y Fiscales S.A de CV.Mexico.
- Ramírez, T. (2004). **Cómo Realizar un Proyecto de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.
- Rodríguez M. (2003). **Estrategias exitosas para tutorear Investigaciones**. Maracay Venezuela, Editorial Global Link.
- Rodríguez, G. (2003). **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Prograf. Santiago de Cuba.
- Sabino, A. (2006). **Metodología de la Investigación**. Caracas. Editorial Panapo.
- Sabino, C. (2006). **Como hacer una Tesis** .Caracas Editorial Panapo.
- Stoner, J. (2004). **Administración**. Sexta edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Tamayo, M (2005). **El proceso la Investigación Científica**. México. Editorial Limosa.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**Cuestionario**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

Usted ha sido seleccionado/a para formar parte de la presente investigación, su opinión es valiosa y significativa para el desarrollo de la misma. Por lo que se le agradece su colaboración al responder el siguiente cuestionario cuyo propósito es Proponer un sistema de control contable-administrativo de los inventarios con el uso de la herramienta gerencial de Cuadro de Mando Integral en las Alcaldías de los Municipios José Félix Ribas, José Rafael Revenga, Santos Michelena y Tovar del Estado Aragua.

**INTRODUCCIÓN**

1. Lea cuidadosamente cada uno de los ítems.
2. Es necesario que responda y seleccione una sola opción.
3. Responda a TODAS las preguntas.
4. Los datos que usted suministre tendrán un carácter confidencial e importante; y se utilizarán sólo para la elaboración del trabajo de grado.
5. Cualquier duda comuníquese al encuestador

Gracias por su Colaboración.

Atentamente,  
José Martín Infante

## CUESTIONARIO

Favor marque con una (x) en el lugar correspondiente según su opinión las siguientes SI ó NO.

Ítems		SI	NO
<b>Diagnosticar la política de manejo de los inventarios actual por parte de las Alcaldías Municipales del Eje Este del Estado Aragua.</b>			
1	¿Se realiza en la alcaldía una adecuada política del control interno contable?		
2	¿Existen políticas claramente definidas que orienten el proceso contable en las Alcaldías?		
3	¿Llevan a cabo verificaciones contables en el control de los inventarios en la Alcaldías?		
4	¿Se realiza en la Alcaldía un análisis de cuentas que permita anticipar acciones correctivas?		
5	¿Cuenta la Alcaldía con manuales de normas y procedimientos que controlen las operaciones contables?		
6	¿El registro contable de las transacciones diarias es realizado en el tiempo en que estas ocurren?		
7	¿Cuenta la Alcaldía con un sistema contable integrado que minimice el riesgo en la gestión del área de inventario?		
8	¿Se realiza un seguimiento para verificar las entradas y salidas de los inventarios por parte de los funcionarios encargados para tal fin?		
<b>Identificar el proceso de adquisición, almacenaje y despacho de insumos</b>			
9	¿Los soportes para la adquisición se le hacen una revisión exhaustiva al momento de su llegada al departamento de almacén?		
10	¿Se realizan supervisiones en cuanto al manejo y control de inventarios en el almacén?		
11	¿Cuenta la Alcaldía con un sistema de recepción eficiente sobre las entradas de inventarios en el almacén?		
12	¿Se encuentran debidamente los materiales e insumos bien almacenados dentro del área de almacén?		
13	¿Se realizan de forma periódica el conteo físico del inventario de los materiales e insumos, así como sus condiciones de deterioro?		
14	¿Cuenta la Alcaldía con un control eficiente sobre los despachos de inventarios en el almacén?		

15	¿Se tiene algún conocimiento del Cuadro de Mando Integral, como herramienta para el manejo del almacén?		
----	---	--	--

## **ANEXO B**

### **INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO CRITERIO DE VALIDEZ**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**Solicitud de Validación**

Estimado (a) Profesor (a), reciba usted un cordial saludo. La presente tiene por finalidad solicitar su valiosa colaboración para que como experto, evalúe las preguntas del instrumento de recolección de datos (cuestionario), el cual será utilizado para la obtención de información referida a un trabajo de investigación que se está desarrollando en la Universidad de Carabobo titulado: **CONTROL CONTABLE Y ADMINISTRATIVO DEL INVENTARIO CON USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balance Scorecard) EN LAS ALCALDÍAS DEL ESTADO ARAGUA**. La información obtenida con la aplicación de dicho instrumento será de carácter confidencial, utilizada con fines investigativos, por lo que solicito que lo evalúe emitiendo su opinión y aprobación de acuerdo con su conocimiento y experiencia profesional.

De antemano le expreso mi agradecimiento por su atención, apoyo y valiosa colaboración prestada para la validación de dicho instrumento.

Atentamente,

**José Martin Infante**



**INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO**  
**CRITERIO DE VALIDEZ**  
**RESULTADO DEL JUICIO DE EXPERTOS**

Ítem	Expertos			Σ	— X
	1	2	3		
1	3.66	4.00	4.00	11.66	3.89
2	4.00	4.00	4.00	12.00	4.00
3	3.66	4.00	3.66	11.32	3.77
4	4.00	4.00	4.00	12.00	4.00
5	4.00	4.00	4.00	12.00	4.00
6	3.33	4.00	3.66	10.99	3.66
7	4.00	4.00	4.00	12.00	4.00
8	3.66	4.00	3.66	11.32	3.77
9	4.00	4.00	4.00	12.00	4.00
10	4.00	4.00	3.66	11.66	3.89
11	3.66	4.00	4.00	11.66	3.89
12	4.00	4.00	4.00	12.00	4.00
13	4.00	3.66	3.33	10.99	3.66
14	4.00	4.00	4.00	12.00	4.00
15	4.00	4.00	4.00	12.00	4.00
<b>Total</b>	54.53				

**Calificación de Ítems**

4: Excelente  
3: Muy Bueno  
2: Regular  
1: Deficiente

CR: Coeficiente de Rango de Valoración

N: No. De Ítem

Validez=  $\frac{54.53}{14} = 3.89$

El resultado se considera con suficiencia para darle validez al Instrumento.

## **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

### **A LOS EXPERTOS**

Luego de haber leído los respectivos instrumentos y con relación a la materia estudiada. Es necesario para efectos de validación del instrumento de recolección de datos, marcar la calificación que considere adecuada en la casilla correspondiente de cada una de las preguntas en la hoja de validación que se le anexa a continuación; para ello deberá tomar como base la siguiente puntuación que se clasifica en cuatro (4) tipos de categorías:

- Cuatro (4) - Preguntas excelentes
- Tres (3) - Preguntas buenas
- Dos (2) - Preguntas regulares
- Uno (1) - Preguntas deficientes

Gracias por su colaboración