

**CONTROL DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO
PRESUPUESTARIO EN EL SECTOR PÚBLICO.
ESTUDIO DE CASO: “ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BOLIVAR” ESTADO
ARAGUA.**

Autora:
Rocio Cisneros

La Morita, Noviembre de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**CONTROL DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO
PRESUPUESTARIO EN EL SECTOR PÚBLICO.
ESTUDIO DE CASO: “ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BOLIVAR” ESTADO
ARAGUA.**

Autora:
Rocio Cisneros

La Morita, Noviembre de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**CONTROL DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO
PRESUPUESTARIO EN EL SECTOR PÚBLICO.
ESTUDIO DE CASO: “ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BOLIVAR” ESTADO
ARAGUA.**

Autora:
Rocio Cisneros

**PROYECTO DE TRABAJO PRESENTADO ANTE LA UNIVERSIDAD DE
CARABOBO PARA OPTAR AL TITULO DE: MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

La Morita, Noviembre de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**CONTROL DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO
PRESUPUESTARIO EN EL SECTOR PÚBLICO.
ESTUDIO DE CASO: “ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BOLIVAR” ESTADO
ARAGUA.**

Tutora:
Msc. Carmen González

**ACEPTADO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
POR: CARMEN GONZALEZ
C.I. V-12.170.558**

FIRMA

La Morita, Noviembre de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**CONTROL DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO
PRESUPUESTARIO EN EL SECTOR PÚBLICO.
ESTUDIO DE CASO: “ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BOLIVAR” ESTADO
ARAGUA.**

Tutora:
Alba Díaz de Meregote

**ACEPTADO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
POR: ALBA DIAZ
C.I. V-3.283.074**

FIRMA

La Morita, Noviembre de 2014

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por haberme concedido el milagro de vivir y ser a su imagen y semejanza, lo que me ha permitido recibir la inteligencia, sabiduría y fortaleza para luchar hasta vencer todos los obstáculos y alcanzar todos los logros personales, familiares y ahora profesionales. Gracias mi señor.

A mis padres, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y apoyarme siempre. Gracias a la generosidad de Dios hoy podemos compartir juntos este logro.

*A mis dos hijas hermosas, **Jesibell y Rocibell**, los tesoros más grandes que Dios me concedió, les dedico esta tesis con todo mi amor y cariño.*

*A mi esposo Jesús Dávila, por brindarme su apoyo incondicional. **Te Amo.***

A todos aquellos que participaron directa e indirectamente en la elaboración de la tesis.

Rocio Cisneros

“ES HORA DE PARTIR, LA DURA Y FRÍA HORA QUE LA NOCHE SUEJTA A TODO HORARIO”

(PABLO NERUDA)

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme permitido vivir hasta este día, haberme guiado a lo largo de mi vida, por ser mi apoyo, mi luz y mi camino. Por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad.

Así mismo, Deseo expresar mi mayor agradecimiento, a todas aquellas personas e instituciones que de una u otra manera contribuyeron y apoyaron para el logro de esta meta.

*A la **UNIVERSIDAD DE CARABOBO NUCLEO LA MORITA**, por darme la satisfacción de ampliar conocimientos en el área de Finanzas.*

*A la **Alcaldía del Municipio Bolívar**, por aportar toda la información necesaria para la elaboración de la propuesta.*

A la Lic. Carmen González, mi tutora por toda la dedicación, conocimientos y experiencia que apporto para el logro de este proyecto de investigación.

Al Prof. Pedro Juan, Por su incondicional apoyo y por estar pendiente de resolver todos los inconvenientes presentes en este trabajo de investigación.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO**



**CONTROL DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO
PRESUPUESTARIO EN EL SECTOR PÚBLICO.
ESTUDIO DE CASO: “ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BOLIVAR” ESTADO
ARAGUA.**

Autora: Rocio Cisneros Jaspe

Tutor: Msc. Carmen González

Fecha: Noviembre 2014

RESUMEN.

El propósito principal de la investigación se vislumbra en diseñar un control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público. En la “Alcaldía del Municipio Bolívar” Estado Aragua, que le permita aplicar criterios para controlar la gestión realizada en el manejo del presupuesto asignado desde esta perspectiva. La investigación esta presentada bajo la modalidad de proyecto factible, basada en una investigación de campo, de carácter descriptivo, y apoyada en una revisión documental. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la observación directa y el instrumento de recolección de datos fue registro de observación cuestionario de tipo likert, aplicados a una muestra integrada por siete (07) personas que laboran en la dirección de administración y presupuesto de la institución, siendo importante agregar que la muestra está representada por el 100 por ciento de la población, lo que la califica como de tipo censal. El instrumento permitió determinar que existen deficiencias en los procesos de control administrativo, tales como: inexistencia de indicadores de gestión y manuales de normas y procedimientos, fundamentales estos últimos para el control de gestión en el manejo del presupuesto. De allí, se recomienda implementar el diseño para el control de gestión procediendo así elaborar los indicadores de gestión y los manuales de normas y procedimientos.

Palabras Clave: Presupuesto, Control Interno, Índices de Gestión.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO



**MANAGEMENT CONTROL FOR THE OPTIMIZATION OF THE
BUDGETARY MANAGING IN THE PUBLIC SECTOR. STUDY GIVES I
MARRY: " MAYORALTY OF THE MUNICIPALITY BOLIVAR " CONDITION
ARAGUA.**

Authoress: Rocio Cisneros Jaspe
Tutor: Msc. Carmen González
It dates: Noviembre 2014

SUMMARY

The principal intention of the investigation is to design a management control for the optimization of the budgetary managing in the public sector. In the "Mayorality of the Bolivar Municipality" Aragua State, which allows it to apply criteria to control the management carried out in the managing of the budget assigned from this perspective. This investigation is presented under the modality of feasible project, based on an investigation of field, of descriptive character, and supported on a documentary review. The used technologies were the survey and the direct observation and the instrument of compilation of information was a record of observation questionnaire of type liker, applied to a sample integrated by seven (07) people who work in the direction of administration and budget of the institution, it is important to add that the sample is represented by 100 per cent of the population, which qualifies it like of sensual type. The instrument allowed determining the exits me deficiencies in the administrative control processes as: nonexistence of indicators of management and manuals of procedure and fundamental procedures, mentioned above for the management control in the managing of the budget. So, it is suggested to implement the design for the management control procedure and this way, to elaborate the indicators of management and the manuals of procedure and procedures.

Key words: Budget, Internal Control, Indexes of Management

INDICE GENERAL.

	PÁGINA
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN	viii
LISTA DE CUADROS	xiii
LISTA DE TABLAS	xiv
LISTA DE FIGURAS	xv
LISTA DE GRAFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	17
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	20
Formulación del Problema	27
Objetivos de la investigación	28
Objetivo General	28
Objetivo Especifico	28
Justificación de la investigación	29
Alcance de la investigación	31
Limitaciones de la investigación	33
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Reseña Histórica de la Institución	34
Misión	36

Visión	36
Objetivo General	37
Objetivos Estratégicos	37
Estructura Organizacional	38
Antecedentes de la investigación	39
Bases teóricas	47
Bases Legales	85
Definición de términos básicos	97

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación	
Población	104
Muestra	107
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	109
Validez	110
Confiabilidad	113
Técnicas de Procesamiento de datos	115
Estrategia metodológica empleada	117
	118

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Conclusión del Diagnóstico	143
----------------------------	-----

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la propuesta	
Fundamentación de la propuesta	

Justificación de la propuesta	146
Objetivos de la propuesta	148
Estructura de la Propuesta	151
Factibilidad de la Propuesta	152
Costo-Beneficio de la Propuesta	153
	197
CAPITULO VI	198
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	
Recomendaciones	
	199
LISTA DE REFERENCIAS	201
ANEXOS	
	203
	210

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°	PÁGINA
1. Operacional de Variables	121
2. Población	108
3. Escala de Validación	114
4. Confiabilidad	116
5. Sistema Automatizado	123
6. Conocimiento de las funciones	124
7. Organigrama General	125
8. Capacitación sobre Ordenanzas Municipales	126
9. Medios de Comunicación	127
10. Manual de Normas y Procedimientos	129
11. Procedimientos operativos y administrativos	130
12. Disponibilidad Presupuestaria	131
13. Asignación Presupuestaria	132
14. Créditos Adicionales	133
15. Ordenes de Pago	134
16. Consideración de la Inflación	135
17. Sistema de Control	136
18. Control Presupuestario	138
19. Indicadores de Gestión	139
20. Obtención de Metas	140
21. Compromiso con la labor realizada	141
22. Diseño del sistema de Control de Gestión	142
23. Esquema del Control de Gestión	154
24. Flujogramas	193
25. Análisis Costo Beneficio	198

INDICE DE TABLAS

CONTENIDO

PAGINA

1. Operacionalización de variables

121

INDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PAGINA
1. Organigrama General	39
2. Proceso Sistémico de Evaluación de Gestión	85
3. Metodología del Desarrollo Organizacional en la Alcaldía del Municipio Bolívar	156
4. Control de Gestión	164
5. Control y Gestión	185
6. Gestión Municipal Modelo Propuesta	186

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO N°	PÁGINA
1. Sistema Automatizado	123
2. Conocimiento de las funciones	124
3. Organigrama General	125
4. Capacitación sobre Ordenanzas Municipales	126
5. Medios de Comunicación	128
6. Manual de Normas y Procedimientos	129
7. Procedimientos operativos y administrativos	130
8. Disponibilidad Presupuestaria	131
9. Asignación Presupuestaria	132
10. Créditos Adicionales	133
11. Ordenes de Pago	135
12. Consideración de la Inflación	136
13. Sistema de Control	137
14. Control Presupuestario	138
15. Indicadores de Gestión	139
16. Obtención de Metas	140
17. Compromiso con la labor realizada	141
18. Diseño del sistema de Control de Gestión	142

INTRODUCCIÓN

Vale la pena iniciar el discurso destacando que los presupuestos son excelentes herramientas que las organizaciones utilizan con el propósito de controlar y manejar efectivamente las partidas de gastos y de ingresos, por tal razón, se hace imprescindible definir los procesos administrativos necesarios en función de generar una mayor eficiencia a la hora de ejecutarlos..

En efecto, estos constituyen una herramienta de vital importancia para las instituciones públicas y privados y hasta para las familias, porque ayudan a establecer prioridades y evaluar la consecución de los objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

Desde esta perspectiva, en el ámbito comercial también son un documento o informe que detalla el costo que tendrá un servicio en caso de realizarse, además de servir de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando gastos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera, permiten a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

En base a lo expuesto, la presente investigación propone un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua, con el fin de optimizar satisfactoriamente el rendimiento esperado por la organización, sin obviar las fortalezas y debilidades internas que le permitan establecer oportunidades futuras.

Durante el desarrollo del estudio la investigadora se apoyó metodológicamente en un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva soportada en una revisión documental, por lo tanto, la estructura de la investigación quedó conformada por los siguientes capítulos:

Capítulo I. El Problema., abarca los aspectos introductorios, comprendiendo: Planteamiento del Problema, Objetivos, Justificación, Alcance y Limitaciones de la Investigación.

Capítulo II. Marco Teórico integrado por: Reseña Histórica de la Empresa, Misión, Estructura Organizacional, Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Definición de los Términos Básicos y la Operacionalización de las Variables

Capítulo III. Marco Metodológico comprendido por: Tipo de Investigación, Población, Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad del instrumento, Técnicas de Procesamiento de los Datos y las Fases de la Investigación.

Capítulo IV. Resultados de la investigación, se presentan el análisis e interpretación de los resultados, una vez aplicada la técnica y el instrumento de recolección de datos.

Capítulo V. La Propuesta. Su presentación, justificación, fundamentación, objetivos: general y específicos, estructura de la propuesta, factibilidad y análisis costo-beneficio.

Capítulo VI. Contiene las conclusiones y recomendaciones

Finalmente, se presenta las referencias que fortalecieron la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A comienzo del siglo XIX, según Sánchez (2001:15), se inicia de manera sistemática el estudio de la Administración pública, desarrollándose de forma extensa en el siglo XX, las primeras civilizaciones (sumerios, hititas, asirios, caldeos y persas) que realizaban primogénitas actividades administrativas con otras de carácter religioso, ceremonial, jurídico y legislativo, entre otras. Posteriormente con el surgimiento de grandes imperios como, Egipto, Grecia, Roma, India, Francia, España, Italia, Estados unidos así como en América Latina; existiendo un mayor grado de especialización, diversidad, creando un sistema de enseñanza y formación, hacen libre una lucha contra el derecho administrativo, para construir su objeto de estudio, es decir, en busca de su propia disciplina.

Desde las civilizaciones antiguas las [sociedades](#) humanas se han suministrado los [recursos](#) con los cuales hacían y hacen frente a sus constantes necesidades. Inicialmente el [grupo](#) que controlaba el [poder](#) en la [comunidad](#) era el mismo que determinaba cuál era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales en su nación. Como señala O' Donnell (1984: 235), "La nación es el arco de solidaridades que une al nosotros", definido por la común pertenencia al territorio acotado por un estado.

Sin embargo, como dice Marshall, (1998: 256), "el siglo XVIII corresponderá a las luchas por la ciudadanía civil, libertad de expresión y de

religión, derecho a la propiedad a ser juzgado por la ley”, las monarquías europeas aunque ilustradas presentaban, los rasgos de los regímenes absolutos y dentro de sus territorios y sus colonias serán evidentes los riesgos de estallido, la idea de [Estado](#) se encontraba confundida en la [persona](#) del monarca, pero con la llegada del siglo XIX la precisión de los elementos que integran el Estado moderno se conformaron plenamente. El [gobierno](#) se entendió, a partir de las ideas de los [filósofos](#) políticos de la época, sólo como uno de los elementos del fenómeno estatal, al cual, la [población](#) que es la esencia de la existencia del Estado, lo podía organizar, estructurar y modificar para lograr el beneficio de la [sociedad](#).

A lo largo de los siglos anteriores, la creencia en la libertad y la dignidad intrínseca de todos los hombres, la confianza en el progreso indefinido la apuesta por la libertad económica, la idea de la soberanía nacional, la admisión de poderes, el estado de derecho y la representación política, surgirá con el desarrollo de la sociedad industrial y la incorporación de las innovaciones tecnológicas en el campo y en la industria, que garantizaran los recursos necesarios para el crecimiento del comercio mundial y el aumento progresivo de las ciudades.

Actualmente, la mayor parte de los estados o países del mundo han formado su [estructura](#) gubernamental según las pautas de la división de poderes, de allí que, en la República Bolivariana de Venezuela la administración pública corresponda al Poder Ejecutivo, el cual lleva todo el peso de las acciones de [gestión](#), responsables de suministrar de forma inmediata y permanente, la satisfacción de las necesidades del pueblo para lograr el bien general, tal como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV 1999: 14) en su artículo 141 que indica que:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Por lo tanto, la administración pública es el contenido esencial de la actividad ejecutiva condicionada por las instrucciones mediante las cuales se interpreta la ley y se rinde cuentas, tanto del dinero que ingresa así como del que egresa al país en sus distintas formas, además de las labores que esto involucra. En este sentido, la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), en su Artículo 3, expresa lo siguiente:

La Administración Pública tendrá como principal objetivo de su organización y funcionamiento dar eficacia a los principios, valores y normas consagrados en la Constitución Bolivariana de Venezuela y, en especial, garantizar a todas las personas, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos.

De esto último, se deduce el nacimiento del presupuesto público nacional, que según la ONAPRE (2011), “un sistema mediante el cual se elabora, aprueba, coordina la ejecución, controla y evalúa la producción pública (Bien o Servicio) de una institución, sector o región, en función de las políticas de desarrollo previstas en los Planes”(p.s/n), el cual adopta la forma de una ley, y en consecuencia, para su elaboración, deben cumplirse todos los requisitos exigidos por la constitución y legislación vigente. Desde este punto de vista, puede sostenerse que el presupuesto es un plan de gobierno, ya que es la

expresión de un programa político manifestado en un actuar futuro del mismo quedando sus objetivos reflejados en la forma como se distribuyen los recursos públicos en beneficio de la colectividad.

Dicho de otro modo, es un plan de administración dado que la prestación de los servicios públicos y el cumplimiento de otras actividades administrativas que requieren de gastos dependerán directamente del funcionamiento y eficacia de las partidas presupuestadas, debiendo señalarse que la aprobación de los presupuestos del estado obedecen de la decisión del parlamento o asamblea y que la obtención de los recursos, en la mayoría de los casos, provienen de leyes tributarias que deben estar acorde a lo establecido en la Constitución de la nación.

En Venezuela, el presupuesto es aplicado por proyectos, debido a que los recursos públicos son asignados a través de proyectos a los entes, u organismos nacionales, estatales y municipales en función de la ejecución de las políticas y objetivos estratégicos de la nación, relativo a la consolidación de nuestra Independencia, se refiere al conjunto de objetivos nacionales y estratégicos en los órdenes político, económico, social y cultural, principalmente, cuyo alcance nos permitirá sentar las bases de la irreversibilidad de la soberanía nacional.

Por otro lado, es preciso destacar que éste va estrechamente ligado al plan operativo anual, es decir, es el instrumento que contiene las directrices y lineamientos a seguir en las áreas estratégicas, programas, proyectos y recursos junto con sus respectivos objetivos y metas, logrando así la definición concreta y la materialización de las metas de dicho sector.

De allí que, el presupuesto público de acuerdo a la ONAPRE (Oficina Nacional de Presupuesto), debe cumplir una serie de principios fundamentales como son: programación, integralidad, universalidad, exclusividad, unidad, acuosidad, claridad, especificación, periodicidad, continuidad, flexibilidad y equilibrio, mismos que son de mucha importancia y relevancia dentro las fases del proceso presupuestario.

Además de lo antes expuesto, es necesario tomar en cuenta que el presupuesto venezolano es un instrumento legal que tiene por objeto expresar de forma anticipada, los proyectos de gastos, ingresos y fuentes de financiamiento en las diversas funciones y/o actividades que las distintas entidades administrativas, publicas o privadas, han predicho para el ejercicio fiscal correspondiente.

En base a esto, el presupuesto es clasificado en dos formas; el de ingresos, definido por Gómez (2005: 35) como “aquel que contiene la enumeración de los diferentes ramos de ingresos y las cantidades estimadas para cada uno de ellos en el ejercicio fiscal” y el de egresos, conceptualizado por el mismo autor como “aquel que se clasificara por organismos ejecutores, departamentos y sectores, conforme se establezca el plan general de la organización”.

Lo antes expuesto, hace necesario destacar que en Venezuela la estructura gubernamental es muy amplia y está conformada por todas aquellas instituciones u órganos de competencia nacional, regional y municipal, con funciones y deberes orientados hacia el logro del bienestar de la sociedad, considerando siempre el plan general de la nación.

Dentro de estas instituciones, se encuentra la Alcaldía del Municipio Bolívar de San Mateo, Estado Aragua, cuya labor se enmarca dentro del sector público por prestar sus servicios a la localidad, la misma fue fundada el 01 de enero de 1990, constituyéndose como una unidad política primaria autónoma, con personalidad jurídica, y cuyo objetivo es administrar los recursos económicos asignados a la entidad, así como también prestar buenos servicios de la manera más eficiente basado en lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, Leyes Nacionales y Ordenanzas Municipales.

Además de velar que se cumplan sus obligaciones con la comunidad, la Alcaldía planifica, programa y ejecuta las acciones conducentes al desarrollo de sus actividades, en concordancia con la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), ya que este organismo es el encargado de presupuestar, emitir y modificar el Plan Único de Cuentas, recursos y egresos, cuyo uso es obligatorio, así como el control fiscal a cargo de la Contraloría Municipal. Para el logro de esta meta, la Alcaldía antes mencionada ha conformado su propia estructura organizativa integrada por varias direcciones siendo una de las más importantes la de Administración y Presupuesto.

En conversaciones con el Director de Presupuesto, se pudo indagar el aspecto referente a la problemática que surge del hecho de contar con la aprobación de un presupuesto de gastos por ejecutar dentro del municipio, pero que posee deficiencias significativas en los procedimientos y gestión administrativa de los recursos financieros tales como: a) A pesar del marco jurídico, no existen controles de gestión para el sistema presupuestario que facilite a la administración activa el control de cada dirección, que le permita autoevaluar su gestión y tomar correctivos, b) deficiencia en la adquisición de materiales y servicios, aunque se lo exige la Ley de contrataciones

públicas (2010), en su artículo 23. "... la programación de obras, servicios y adquisición de bienes a contratar para el próximo ejercicio fiscal..." no existe un plan de compras y servicios que vaya con la programación de gastos trimestral, lo que dificulta la selección de un proveedor adecuado, la obtención de mejores precios y condiciones de pago, que logren disminuir los costos de los equipos, insumos y servicios que se tramitan, lo que impide alcanzar las metas y objetivos de manera efectiva, además de influir en forma directa en el funcionamiento correcto del resto de las direcciones.

Por otra parte, c) el personal que labora en el área administrativa, es insuficiente y no conoce sus funciones totalmente pues no hay una inducción previa, por lo que algunos procesos se retrasan; aunado a esto, d) no existen lineamientos administrativos internos ni descripción de funciones en correspondencia con la ordenanza sobre compras y contratación de servicios, originando consecuencias tales como; deficiencias en los procesos de ejecución presupuestaria y administrativa, sumado a esto, existe la insuficiencia de controles de ingreso (kardex y sistema) de los materiales y servicios adquiridos por la institución, ocasionándose la sobre ejecución del presupuesto. Lo anterior incide a la hora de concatenar el presupuesto asignado con el plan operativo anual existan diferencias significativas que en la mayoría de los casos no se pueden explicar.

Así mismo, la situación descrita ha traído como consecuencia pérdidas en cuanto a tiempo, recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros. En este sentido, se ha retardado la toma de decisiones en aspectos fundamentales, debido a que no se cuenta con la información oportuna en el momento que se requiere. Para acelerar la búsqueda de información y obtener los listados, informes y reportes al momento requerido y en el lapso estipulado de tiempo descrito por la Administración, el personal

debe cubrir horas extras, ocasionando un incremento significativo en el gasto público.

De acuerdo a esto, los procedimientos que se deben ejecutar para realizar las compras y el pago a los proveedores, contratistas que suministran materiales o servicios a la Institución son lentos y complejos; ocasionando la molestia constante de los proveedores por el retraso de sus pagos, además de la sobrecarga de trabajo a los empleados por lo tedioso del proceso.

En relación a esta problemática se plantea la necesidad de elaborar un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar Estado Aragua, partiendo de las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la estructura administrativa y presupuestaria en la Alcaldía del Municipio Bolívar Estado Aragua?

¿Qué procedimientos legales, administrativos y presupuestarios son utilizados para el control de la gestión?

¿Qué elementos del sistema de control influyen en el manejo presupuestario?

¿Podrá el Sistema de Control de Gestión optimizar el manejo presupuestario en la Alcaldía del Municipio Bolívar?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua.

Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar la situación actual de la estructura administrativa y presupuestaria del sector público de la Alcaldía del Municipio Bolívar Estado Aragua.

2.- Describir los procedimientos legales, administrativos y presupuestarios vigentes del sector público utilizados de la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua.

3.- Analizar los elementos del sistema de control de gestión para el manejo presupuestario en la institución en estudio.

4.- Diseñar un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar Estado Aragua.

Justificación de la Investigación

En pleno siglo XXI, se evidencian los cambios turbulentos que reestructuran y modifican las organizaciones, colapsando las empresas exitosas, dejando atrás líderes y gerentes atrapados en su invencible obsolescencia en virtud de los sorprendentes desarrollos en ciencia y

tecnología, además de la penetración de la información en cada espacio del mundo, ahora, en la ideología política latinoamericana se preserva un sentimiento de aceptación del gobierno municipal y cierta conciencia de su fortalecimiento en aras de una redistribución del poder del estado. Según Colomer (2006: 9), “El municipio es la unidad primaria del estado, constituida por una comunidad humana, un territorio que administra sus propios y particulares intereses, y que depende siempre, en mayor o menor grado, de una entidad pública superior”.

En este sentido, la tendencia fue hacia la generación de un gran esfuerzo por igualar y sobrepasar a la competencia, es por ello que las organizaciones empiezan a considerar el control de la gestión presupuestaria, no sólo como una función necesaria, sino como un arma estratégica. Con este criterio las instituciones inician profundos cambios a los efectos de lograr mayores niveles de consistencia en sus capacidades de respuesta.

La gestión pública no escapa de esta realidad, por lo que estableció como clave principal la transparencia presupuestaria, administrativa, económica y fiscal, lograda con la prevención y detección de fraudes a todo nivel y la integración de normas y procedimientos que permitan la ejecución presupuestaria asignada de forma óptima y confiable.

Es por esta razón que se diseñará un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua, siendo su finalidad brindar las alternativas necesarias para el desarrollo de una buena labor en función de alcanzar las metas y objetivos establecidos en forma más eficiente y efectiva; generando una mayor participación,

compromiso mutuo de sus miembros y suficiente dominio de los procesos cotidianos, contribuyendo así, con la organización, metodología y utilización de procedimientos de control que comprueben la exactitud y veracidad de la información presupuestaria financiera, y administrativa; además de vigilar la eficiencia en las operaciones.

La presente investigación beneficia a la institución en estudio ya que la misma parte del análisis del problema para generar una alternativa de solución, así mismo brindará a sus trabajadores la oportunidad de mejorar la calidad de su labor, ya que les permitirá conocer, en el curso del ejercicio fiscal, si las metas se vienen cumpliendo conforme a lo programado en el plan operativo anual, es decir, si los gastos se vienen realizando de acuerdo a los niveles de autorización, evitando deficiencias en la ejecución, originando una óptima, efectiva y eficiente gestión.

Del mismo modo, se considera de relevancia el estudio, debido a que se podrán determinar los pasos necesarios para llevar a cabo un eficaz, eficiente y económico control de gestión, estableciendo niveles de calidad, permanencia y confiabilidad del proceso administrativo, además de ser un aporte sustancial para el ente municipal, ya que sirve como punto de partida para sincerar los registros presupuestarios.

Por otro lado, este estudio servirá de marco referencial para investigaciones que se realicen sobre ejecución presupuestaria, ya que contiene aportes teóricos de gran utilidad.

En último lugar, el Control de Gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público en la Alcaldía del Municipio Bolívar, contribuye a la línea de investigación Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano, porque genera conocimientos administrativos, presupuestarios del sector público, asociados a los avances significativos administrativos y tecnológicos que ha incorporado la sociedad industrial en cuanto al crecimiento del sistema financiero.

Alcance de la Investigación

La presente investigación se llevará a cabo en la Alcaldía del Municipio Bolívar, ubicada en San Mateo, Estado Aragua; culminando el proceso investigativo con el diseño de un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua. Partiendo de la etapa de su formulación quedando a criterio de la institución, la ejecución y evaluación del sistema propuesto. Siendo importante destacar que la misma pasará por las etapas de diagnóstico de la situación actual de la estructura administrativa y presupuestaria y análisis general tanto de la situación presente, así como, la descripción de todos los procedimientos legales, administrativos y presupuestarios, concernientes del sector público y los elementos requeridos del sistema de control de gestión para alcanzar el éxito esperado.

Por otro lado, es necesario mencionar que la propuesta está dirigida al personal que labora en la dirección de administración y presupuesto de la organización en estudio, lo que no la limita en aplicación ya que si otra organización de la misma naturaleza o cualquier otra ubicada en otra parte

del país requiere de su utilización sólo necesitará adaptarla a las características presentes dentro de la misma.

El desarrollo de la investigación abarca las fases de diagnóstico y posterior diseño del sistema en función de buscar alternativas a la problemática existente en la institución es por ello que se basa en un proyecto factible apoyado en una investigación de campo y una revisión documental.

Limitaciones de la Investigación

Por lo general, la mayoría de los trabajos de investigación no presentan inconvenientes en su desarrollo, sin embargo, a pesar de ello, el presente estudio presentó en algunos momentos obstáculos para obtener la información considerada confidencial por la institución. Sin embargo, la investigadora logró obtener información en forma oportuna y satisfactoria.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

El marco teórico o referencial permite delimitar la investigación sobre planteamientos, hipótesis o hechos relacionados con el tema en cuestión a fin de establecer cuales son los elementos que se tomarán en consideración para un mejor desarrollo de la investigación, adecuándola a los requerimientos de la misma, tratando siempre de solucionar y mejorar la problemática existente.

Al respecto Tamayo y Tamayo (2002: 97), señala que “el marco teórico ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas” .

En resumen el marco teórico o referencial incluye aspectos básicos relacionados con el tema que se investiga, aplicando un razonamiento lógico a través de comentarios y citas textuales.

Reseña de la Institución

La Alcaldía del Municipio Bolívar, así como el resto de las alcaldías del país, inicia su camino hacia la autonomía municipal a partir del año 1990, ya que para esa época la división política – territorial venezolana estaba conformada por: Regiones, Estados, Distritos, Municipio y Parroquia. Las

disposiciones de tipo administrativo que competían en el ámbito de parroquias, municipios, estados y regiones, dependían del nivel central, ya que se estaba en presencia de un estado totalmente centralista, siendo a partir de las de las reformas hechas por la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE), en el año 1989, cuando se acelera este proceso el cual tuvo como punto máximo de celeridad la elección por primera vez en la vida contemporánea venezolana de las autoridades municipales y regionales a través del voto directo, secreto y universal, surgiendo de esta manera la figura de la alcaldía en el ámbito venezolano.

El Estado Aragua, no escapó de esta realidad ya que lo que hoy es el Municipio Bolívar, era antiguamente el Distrito Ricaurte, el cual estaba constituido por los municipios José Félix Ribas, Las Tejerías, San Mateo, La Colonia Tovar e inicialmente la parroquia El Consejo.

La alcaldía del Municipio Bolívar esta ubicada en la Calle Belén N° 20, frente a la antigua Casa Da Silva, San Mateo, Estado. Aragua, teniendo como función principal: gestionar formalmente las soluciones a las necesidades básicas de las comunidades, tales como: agua, aseo, consolidación de los diferentes sectores del Municipio, salud, deporte y programas sociales.

En relación al proceso interno de recaudación de la alcaldía, se tiene que este se centró en la actualización de las ordenanzas que se han venido, depurando y adaptando a la realidad municipal. No sin antes olvidar que para dar cumplimiento a los proyectos que cubren las necesidades del Municipio se requiere de la recaudación de gravámenes municipales, mismos que serán incluidos en el presupuesto ordinario.

En la actualidad la representación y dirección del Municipio esta a cargo del ciudadano Freddy Arenas, el cual asumió el cargo como Alcalde el día 03 de Diciembre del 2008.

Misión

Nuestra misión es satisfacer las necesidades de mejoramiento permanente de la calidad de vida de los habitantes del Municipio Bolívar, mediante las prestaciones eficientes y efectivas de servicios públicos, el desarrollo social y la protección ambiental; generando un nivel de aceptación y satisfacción en los ciudadanos, acorde con los recursos invertidos dentro de un clima político democrático y de amplias libertades, que sirvan de base para el desarrollo del Municipio. Favoreciendo en todo momento la incorporación de recursos humanos capacitados para el logro de los fines propuestos y al mismo tiempo que estén comprometidos con el bienestar de la comunidad.

Visión

Velar por la eficiente prestación de los servicios públicos y la ejecución de las obras municipales de acuerdo a lo previsto en el plan y los programas de gestión legal

Objetivo General

Conocer los problemas que aquejan a las comunidades para solventar y lograr, mediante un Gobierno eficaz, el bienestar común.

Objetivos Específicos

- 1.- Crear acueductos, cloacas, drenajes, y tratamientos de aguas residuales en el municipio.

- 2.- Elaborar, aprobar y ejecutar los proyectos de desarrollo Urbano local.

- 3.- Promover y fomentar viviendas, parques, jardines, plazas, canchas de deportes, recreación y cultura.

- 4.- Ordenar el tránsito de vehículos y personas en las vías públicas del Municipio.

- 5.- Crear y mantener las vías urbanas y rurales.

- 6.- Crear servicios que faciliten el abastecimiento y mercado de los productos de primera necesidad.

- 7.- Proteger y cooperar con el orden publico de todos los habitantes de la localidad.

- 8.- Velar por la seguridad de todos los habitantes de la localidad.

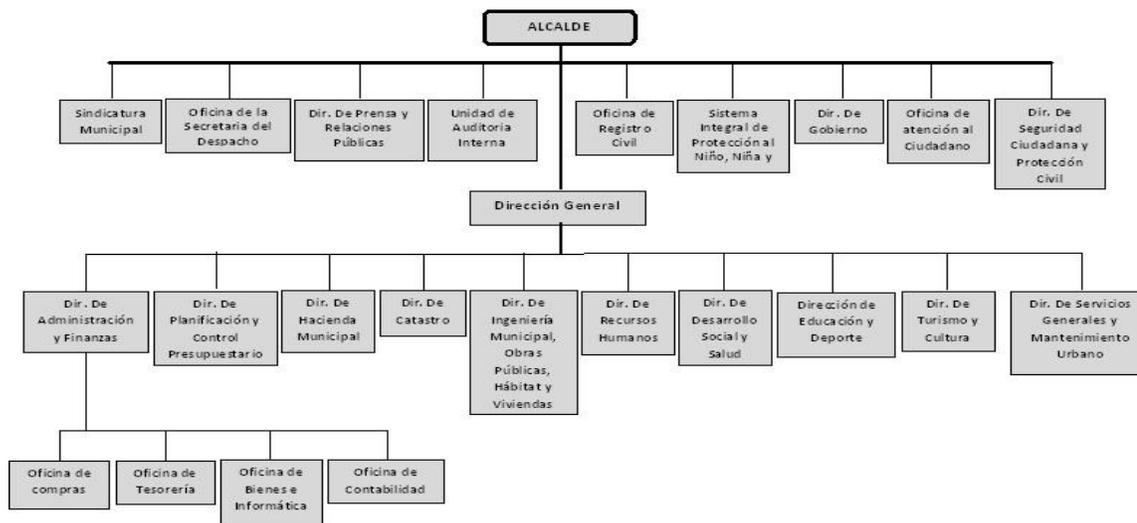
Estructura Organizativa

Para que toda organización pueda alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas, se requiere que la misma posea una estructura organizacional; de igual manera Robbins (2001: 336).señala que “las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes” .

En resumen, mediante la estructura organizativa de una empresa se van a examinar y medir las labores departamentales, utilizando argumentos lógicos y evidencias basadas en el personal que la conforman. La estructura organizacional de la Alcaldía del Municipio Bolívar del estado Aragua, es vertical de tipo lineal, la misma se encuentra liderizada por un alcalde e inmediatamente subdividida por varias áreas que tienen dependencia directa de la misma, como se muestra a continuación:

Figura 1
Organigrama General

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDIA DE SAN MATEO



Fuente: Alcaldía del Municipio Boilívar (2011)

Antecedentes de la Investigación

Toda investigación requiere basarse o sustentarse en teorías, hechos, estudios o planteamientos claros que aporten ideas, recursos o simplemente se utilicen como referencia para la búsqueda de información que se requiere tomando en cuenta lo que interesa, obteniendo el mayor provecho de los mismos. En relación a esto, Hurtado (2004: 197), se refiere a que “los antecedentes son investigaciones previas vinculadas con el tema a través de algunos de sus elementos teóricos, metodológicos, técnicos o de otra naturaleza que concretamente permitan establecer alguna referencia o relación con la investigación que se realiza”

En consecuencia, los antecedentes de la investigación sirven de gran apoyo, ya que permiten mostrar los diferentes enfoques, sobre el tema

abordado, además de orientarlo hacia la construcción del instrumento a utilizar en la recolección de datos. A continuación se presentan los antecedentes de la presente investigación:

Moreno, E. y Yopez, N. (2012) **Metodología para medir la evaluación y control de la Gestión Pública de los entes descentralizados del Municipio Cardenas del Estado Tachira**, para optar al título de Magister en Finanzas y Negocios, en la Universidad de Yacambu, diseñada bajo la modalidad de un proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva y una revisión bibliográfica, utilizando como técnica e instrumento de recolección de datos la observación directa y un el cuestionario de tipo cerrado, bajo la escala de likert, el cual fue aplicado a una población compuesta por 30 personas que trabajan en las diferentes entes descentralizados del Municipio Cardenas del Estado tachira, por ser la población de tipo finita la muestra estuvo integrada por 18 personas de la Direccion de Hacienda de la Alcaldia del Municipio Andres Bello; por lo que se definió como de tipo censal. El objetivo general de investigación fue Proponer una Metodología para la Evaluación y Control de la Gestión Pública de los Entes Descentralizados del Municipio Cárdenas del Estado Táchira.

Una vez concluida la investigación el autor llegó a la conclusión de que los controles de gestión, debemos señalar que la medición de la Gestión Pública de los Entes Públicos, es de vital importancia en la Actualidad por cuanto no solo se refiere a la ejecución meramente presupuestaria sino que comporta la obligación de medir los resultados de la gestión contra el presupuesto asignado y ejecutado concatenado con el cumplimiento de metas y programas, siendo un incumplimiento de estas últimas un hecho generador de responsabilidades y de sanciones administrativas. Recomendando establecer un mecanismo de inducción y capacitación en la

aplicación de indicadores de gestión dirigido a todos los funcionarios involucrados en la formulación, ejecución y control de los planes con que cuenta los entes descentralizados.

El presente trabajo es de gran utilidad para la investigación actual, por generar la cultura de evaluación que obligara a mejorar la relación entre los planes y el control respectivo, otorgándole calidad técnica a la gestión, contribuyendo con el logro de los objetivos institucionales.

Rondon, L. (2010) propuso un **Propuesta de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Consejo Local de Planificación Pública del Municipio Moran del Estado Lara para los años 2004-2009 (COLPAMORAN)**, con el fin de obtener el Nivel de Especialista en Gerencia de Programas Sociales, en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, diseñada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo y documental, la técnica e instrumento de recolección de datos empleada fue la observación directa, la entrevista y el cuestionario a los integrantes de Colpamorán, La población objeto de estudio estuvo compuesta por 39 personas que integran al Consejo Local de Planificación Pública de Moran en estudio, la muestra fue de tipo censal por estar compuesta por el total de la población. El objetivo de este sistema es facilitar a los integrantes de la organización con responsabilidades de planeación y control información permanente e integral sobre su desempeño, que le permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso para lograr una gestión eficaz y eficiente.

Durante la investigación el autor llegó a la conclusión de que el personal o recurso humano para estas áreas es insuficiente, principalmente porque el presupuesto asignado para su funcionamiento no permite tener un personal propio y multidisciplinario, lo cual es muy importante ya que es el órgano planificador del municipio y su objetivo como tal se ve con dificultades de ser alcanzado si no se posee el recurso humano suficiente adecuado para plasmar las soluciones a las necesidades presentadas por la población y recomendar la puesta en marcha del sistema de indicadores, evaluando la gestión de manera periódica para aplicar los correctivos en el tiempo adecuado logrando alcanzar los objetivos propuestos.

La relación que ambas investigaciones guardan se fundamenta en el diseño de sistemas de indicadores de gestión que determinan la eficiencia y eficacia, las funciones que se deben realizar a través del trabajo en equipo, la asignación más efectiva de recursos y las reformas administrativas para promover una agenda de desarrollo.

Loreto. Di (2009) propuso un **Diseño de un modelo de control de gestión para la Dirección de Administración de la Contraloría General del Estado Aragua**, con el fin de obtener el Nivel de Magister en Administración, mención Gerencia, en la Universidad Bicentennial de Aragua, diseñada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo tipo descriptiva, y fundamentada bajo una revisión bibliográfica, la técnica e instrumento de recolección de datos empleada fue la observación directa, la entrevista y el cuestionario de tipo cerrado por estar integrado por alternativas de selección. La población objeto de estudio estuvo compuesta por cinco (05) personas que laboran en el Departamento de Administración de la institución en estudio, la muestra fue de tipo censal

por estar compuesta por el total de la población. El objetivo general fue diseñar un modelo de control de gestión para el manejo del presupuesto anual de la Dirección de Administración de la Contraloría General del Estado Aragua.

Durante la investigación el autor llegó a la conclusión de que la ausencia de estrategias claras y precisas que permitan llevar a cabo, en forma satisfactoria, un control administrativo del presupuesto anual, obliga a mantener dinero inactivo a modo de fondo de reserva para poder cumplir con las obligaciones de manera oportuna, por lo que se procedió a diseñar y recomendar la puesta en marcha de control de gestión, que mejoren el flujo de actividades realizadas por el departamento, y por ende la buena disponibilidad del presupuesto que se maneja.

La relación que ambas investigaciones guardan se fundamenta en el diseño de controles de gestión que detallan, de manera concisa, las funciones que se deben realizar a través del trabajo en equipo y la implantación de controles internos acordes a las características de cada institución.

Ravelo, T. (2008) **Sistema de control de gestión aplicable para una eficiente administración de los recursos económicos y financieros en la Universidad de Carabobo**, para optar al grado de Maestría en ciencias contables, en la Universidad de Carabobo, diseñada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo, y fundamentada en una revisión bibliográfica, la técnica e instrumento de recolección de datos empleada fue la entrevista no estructurada y un cuestionario de tipo cerrado. La población objeto de estudio estuvo compuesta por diez (10) personas que

laboran en el Departamento de Administración de la institución en estudio, la muestra fue de tipo censal por estar compuesta por el total de la población. El objetivo general fue diseñar un sistema de control de gestión en la administración de recursos financieros asignados a la Universidad de Carabobo.

Concluye la investigación la autora señalando la importancia de diseñar indicadores de gestión para ser aplicados en la administración de los recursos financieros de la institución en estudio, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos propuestos y a la toma de decisiones de manera acertada y oportuna de la directiva; recomendando la puesta en marcha de la propuesta diseñada..

Este trabajo guarda relación con la investigación actual por resaltar la importancia de diseñar indicadores de gestión en cualquier organización, institución o empresa, ya que estos contribuyen a la toma de decisiones acertada y oportuna, así como, a la obtención de información confiable y veraz en las actividades que se realizan en el área administrativa.

Proietti, M. (2008) **Propuesta de un modelo de control de gestión para mejorar el funcionamiento de los consejos comunales del Municipio Sucre del Estado Aragua**, trabajo final para optar al título de Magister en Gerencia Mención Administración de la Universidad Bicentenario del Estado Aragua, enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, basada en un estudio de campo de tipo descriptivo, utilizando como técnicas e instrumento de recolección de datos la entrevista de tipo no estructurada y una encuesta apoyada en un cuestionario, el cual fue aplicado a una población integrada por treinta (12) personas, siendo importante destacar que la muestra fue de

tipo censal por estar integrada por el cien por ciento (100%) de la población. El propósito de esta investigación fue proponer un sistema de control de gestión para medir la capacidad, la efectividad y la eficiencia de los procesos administrativos realizados por los consejos comunales, además de evaluar la gestión a fin de ajustarla a los requerimientos exigidos por la sociedad.

Finalizada la investigación la autora concluyó que para mejorar los procesos administrativos se deben diseñar indicadores de gestión que aporten información precisa para la toma de decisiones a nivel gerencial, además de evaluar la situación de la empresa con respecto al logro de los objetivos planteados.

Esta investigación guarda relación con el estudio actual porque en ambas se diseñan indicadores de gestión que serán utilizados para medir los resultados de las actividades que se lleven a cabo dentro del área administrativa de una organización.

Fraga, I. (2008) presentó un estudio titulado, **Valoración de la actuación empresarial (un modelo de indicadores de gestión que aporten valor a la toma de decisiones- en el área presupuestaria Caracas-Venezuela), de la compañía Dupont de Venezuela**, para optar el grado de Magister en Administración, mención Finanzas, en la Universidad de Carabobo, enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, basada en un estudio de campo de tipo descriptivo, utilizando como técnicas e instrumento de recolección de datos la entrevista de tipo no estructurada y una encuesta apoyada en un cuestionario, el cual fue aplicado a una población integrada por doce (12) personas, trabajadoras del área de administración de la empresa en estudio, siendo importante destacar que la muestra fue de tipo

censal por estar integrada por el cien por ciento (100%) de la población. El propósito de esta investigación fue diagnosticar la situación y salud financiera futura en función optimizar el manejo del presupuesto anual en la empresa en estudio.

Una vez aplicada la técnica e instrumento de recolección de datos se efectuó el análisis de los resultados que determinó que la empresa en estudio no ha establecido procedimientos administrativos acordes, por carecer de controles de gestión eficaces que contribuyan a mejorar el manejo del presupuesto anual, en función de las necesidades de crecimiento que ha experimentado la organización, lo que ha repercutido en la fluidez de la información y la calidad de los servicios brindados a los clientes y proveedores, por lo que exhorta a poner en práctica de manera inmediata las recomendaciones diseñadas.

La presente investigación se utilizó como referencia por el método empleado para determinar las deficiencias del procedimiento administrativo utilizado en el manejo del presupuesto anual y los controles internos seguidos en el mismo.

Bases Teóricas

En esta sección presentamos postulados teóricos que fundamentan y explican conceptualmente elementos importantes que guardan relación con los objetivos de estudio, Al respecto, Tamayo y Tamayo (2001:143) plantea que las bases teóricas o conceptual “es la que guía todo el proceso y con

base a ella llegamos nuevamente al objetivo de toda investigación: generar un conocimiento válido y generalizable”.

Es por eso, que de las bases teóricas se busca explicar los postulados que permitirán analizar los conocimientos que se requieren para una mejor comprensión de la investigación a fin de que se pueda involucrar fácilmente al lector, proporcionándole las definiciones, conceptos, técnicas y demás herramientas que le brinden una visión clara de lo que se quiere expresar. Al respecto Balestrini (2002: 86), explica que “las bases teóricas están dirigidas a la búsqueda, recopilación, procesamiento y selección de toda la información posible relacionada con el problema de investigación”.

En consecuencia, en la recopilación de la información sobre la investigación que se realiza, para alcanzar un mejor aprendizaje, se consultó diversas fuentes que permitieron la comprensión del tema en estudio, además de plantear una idea mucho más clara del problema. A continuación se presentan las bases teóricas de la presente investigación.

Sistema

Una organización podrá ser entendida como un sistema o un subsistema, dependiendo del enfoque con que se trate, sin embargo, sea cual sea éste es posible afirmar que toda empresa o institución es aquella que está representada por un conjunto de componentes y relaciones necesarias para la realización de un objetivo.

Al respecto Bertalanffy (2006: 125) señala que “un sistema es un conjunto de departamentos recíprocamente relacionados, es decir, son varios objetos o áreas entrelazados por alguna forma de interacción o interdependencia, pudiendo ser según su naturaleza, pueden cerrados o abiertos”.

En relación a los sistemas cerrados se puede mencionar que estos no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. Es por ello que no existen sistemas cerrados.

Por el contrario los sistemas abiertos si tienen intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Son adaptativos para sobrevivir siendo su estructura óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, para vivir un continuo proceso de aprendizaje que le permita adaptarse a las situaciones que se presenten.

En relación a esto, Herbert (2001: 543) afirmaba que “la organización debe ser considerada como un sistema abierto, con objetivos o funciones múltiples; constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros”

Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de estas últimas, es por ello que Katz y Kahn (2005), presentan las siguientes características como parte esencial de una empresa:

1.- In put (entrada): la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio.

2.- Transformación (procesamiento): la organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.

3.- Out put (salidas): las organizaciones abiertas exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.

En pocas palabras dentro de las organizaciones los sistemas son un ciclo que se repiten, en donde sus partes envían información de cómo opera su mecanismo central, manteniendo así la dirección correcta. Si no existe retroalimentación, el estado firme del sistema desaparece, ya que no reacciona a las señales de información.

En el caso de la Alcaldía del Municipio Bolívar es un sistema abierto, pues interactúa con agentes externos al mismo.

Función del Personal

La idoneidad del factor humano es fundamental para el buen desempeño y aplicación del control interno. Siendo necesario considerar algunos

elementos que tienen relación con el personal, como son: contratación y entrenamiento, eficacia, moralidad, remuneración.

Todos estos aspectos tienen parte importante en el logro de una mayor claridad en las funciones y en una mejor ejecución de las responsabilidades asignadas a cada quien, es indudable que la contratación de personal capacitado y su posterior entrenamiento trae como consecuencia la eficiencia en el trabajo realizado.

En la antigüedad las funciones laborales de un empleado estaban demarcadas únicamente por la descripción de su cargo y se limitaban a un listado de funciones operativas que terminaban por hacerse de forma automática. Todas las tareas diarias, semanales, reportes, informes, etc, estaban contemplados en el contrato que se firmaba al momento de la vinculación, y cualquier acción que se apartara de esa realidad no sólo era rechazada sino mal recibida.

Sin embargo en la actualidad, las empresas buscan personas integrales, que no sólo sean útiles para un puesto de trabajo predeterminado, sino que cuenten con “valores agregados” y características que los diferencien del trabajador obsoleto, de aquí nace la importancia de mantener un trabajador con las competencias requeridas para lograr el éxito esperado, más aún en las instituciones público que la mayoría de las veces brindan un servicio a la comunidad, como es el caso de la Alcaldía del Municipio Bolívar.

Organigrama

El organigrama es definido por Stoner (2004: 112) como “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, debiendo reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación”

En conclusión los organigramas son hojas que muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones dentro de la organización y sus relaciones, enseñando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. El organigrama de la Alcaldía del Municipio Bolívar es de tipo vertical.

Leyes u Ordenanzas

En las alcaldías las ordenanzas son estatutos imperativos de acción que persiguen un fin determinado con la característica de ser rígidas en su aplicación. De allí que Chiavenato (2008: 344) estableciera que son “reglas, disposiciones o criterios que establecen una autoridad para regular las acciones de los diferentes departamentos, o bien para regular los procedimientos que se deben seguir para la realización de las tareas asignadas”.

Lo que se traduce como un enunciado técnico que se apoya en parámetros cuantitativos y/o cualitativos que sirven de guía para la acción y que conllevan a una estructura de sanciones para quienes no la acaten.

Ahora bien; la Ley se define según Pérez (2012:56), como “Regla, norma, precepto de autoridad pública, que manda, prohíbe o permite algo, derecho concretado en precepto, en el cual, se definen las distintas competencias de los Poderes Públicos y la conducta de los ciudadanos”.

Circulares

Sobre los circulares o memorandum Sarmiento (2002: 23) señala que “es aquel escrito que se usa para intercambiar [información](#) entre diferentes departamentos de [una empresa](#), con el propósito de dar a conocer alguna recomendación, indicación, instrucción, disposición, etc.” Generalmente este tipo de escrito contiene las siguientes partes: el nombre de la persona a quien va dirigido, el nombre del remitente, la fecha, el asunto, el [texto](#) y la firma del remitente. Su [redacción](#) debe ser breve, clara y precisa; aun cuando en este tipo de comunicación no se acostumbra usar la despedida, hay ocasiones en que se debe utilizar para darle un toque personal y cortés al mensaje.

Asi mismo, Perez (2012) define la circular como:

comunicación dirigida a varias oficinas, o personas que en su totalidad o en parte pueden ser ejecutadas o consideradas destinatarios a título informativo, si la circular comprende órdenes o disposiciones, estas serán cumplidas por los ejecutantes en la parte que le corresponde.(p.31).

En tal sentido, la circular es una modalidad cuyo contenido es de interés general a toda la población de trabajadores de un órgano o ente.

Manual de Normas y Procedimientos

Los manuales de normas y procedimientos son definidos por Quiroga, (2002: 161) como “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

También Pérez (2012:56) define a los manuales de normas y procedimientos como “documento que describe de manera detallada las funciones y actividades de los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución, y las normas que se deben cumplir y ejecutar los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos”.

En conclusión, los manuales incluyen además de los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En ellos se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitando las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Operaciones Administrativas y Presupuestarias

Son múltiples las operaciones de tipo administrativas y presupuestarias, que exigen un sistema de gestión único, integrado, transparente, rápido, confiable, que determine y evalúe en tiempo oportuno y con propiedad, la correcta inversión de los recursos y la adecuada incurrencia en los gastos públicos; todo ello en el marco del ámbito jurídico básico aplicable en el área administrativa del sector público, tomando en cuenta la estructura jerárquica y funcional del Estado.

Además de, en este sector, ser necesario considerar la planificación y el presupuesto, sustentados en la modalidad del “presupuesto por proyectos” (aún cuando en algunas instituciones todavía se maneja el presupuesto por programa) continuando con los procesos subsiguientes de la distribución administrativa, la programación y la ejecución, mediante los registros presupuestarios y financieros (incluyendo los que no tienen incidencia presupuestaria), aunado al proceso de control fiscal y evaluación de la gestión.

Lo antes planteado expone con claridad la importancia de ejecutar las operaciones administrativas y presupuestarias de forma correcta y adecuada, más aún si se está en la presencia de un servicio que se le brinda a una comunidad o a cualquier otra institución en general.

Disponibilidad Presupuestaria

La disponibilidad presupuestaria debe realizarse sobre la revisión crítica de las expectativas macroeconómicas del gobierno nacional, estatal o municipal, considerando las posibles o probables sendas de crecimiento económico que se puedan presentar, en base a la programación fiscal.

Es por ello que Pérez (2012: 42), define la disponibilidad presupuestaria como “Existencia de créditos presupuestarios en la respectiva partida para la ejecución del gasto, la disponibilidad se verifica antes de las fases de (pre-compromiso= no aplicable), compromiso, causación y pago.”

Estando claro que en la programación fiscal es imprescindible ser prudente con las expectativas, porque sino se es sería demasiado fácil generar una senda de ingresos estatales sobre, pudiendo afirmarse que la disponibilidad presupuestaria se estima en base a una serie de distintos análisis, entre los que se destacan las perspectivas y metas macroeconómicas, la proyección de ingresos tributarios y no tributarios, y los gastos rígidos y los sujetos a cortes.

Lo anterior es imprescindible considerarlo para la correcta ejecución de un presupuesto, sobre todo si se trata de un órgano público municipal como es el caso de la Alcaldía del Municipio Bolívar.

Asignación de Recursos

En la época actual, no es posible realizar una producción de calidad o brindar un servicio correcto sino se cuenta con los recursos necesarios para lograrlo, una decisión inoportuna, morosa o arriesgada, pone en peligro el cumplimiento de los objetivos y resultados del trabajo desarrollado por los integrantes de la organización.

La asignación de recursos económicos constituye uno de los problemas más importantes en cualquier institución, por su incidencia en la duración y el costo de los proyectos, lo ideal sería acortar el plazo de tiempo de estos, manteniendo el costo constante, garantizando el éxito de lo programado con una mayor calidad de acuerdo con las exigencias de los clientes y partes interesadas.

Cabe explicar que, los municipios están obligados a normar su acción administrativa y de gobierno por un presupuesto aprobado anualmente por el respectivo Concejo Municipal, el cual se publicará en una ordenanza, destacando que se destinará como mínimo el 50% para ser aplicado a gastos de inversión, ajustándose a las disposiciones que establezca la ONAPRE.

De allí la importancia de que los órganos del estado cuenten con los recursos necesarios para la realización de su labor, tal como lo es el caso de la Alcaldía del Municipio Bolívar.

Créditos Adicionales

La mayoría de los presupuestos públicos, sobre todo en Venezuela, sufren de modificaciones basadas en cambios que se efectúan a los créditos asignados a los programas, subprogramas, proyectos, obras, partidas, subpartidas, genéricas, específicas y subespecíficas que expresamente se señalen en la Ley de Presupuesto y su respectiva distribución general de cada año, para los diferentes organismos. Una de las causas de estas modificaciones es el crédito adicional definido por Gómez (2005: 56) como “un incremento a la asignación originaria aprobada a una partida presupuestaria cualquiera”.

En el país, los órganos públicos gozan de este beneficio para el inicio, la correcta ejecución o la finalización de sus proyectos, tal es el caso de la Alcaldía del Municipio Bolívar.

Debe señalarse, según la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, en su Artículo 247, expresa “El Concejo Municipal o Cabildo, a solicitud del alcalde o alcaldesa, podrá aprobar créditos adicionales al presupuesto de gastos para cubrir gastos necesarios no previstos en la ordenanza anual de presupuesto o créditos presupuestarios insuficientes.”

También se define los créditos adicionales, según Pérez (2012:57) como “aumento de los créditos presupuestarios que afectan en la misma cuantía el total de gastos. Instancia de aprobación: Asamblea Nacional: acuerdo publicado en la Gaceta Oficial. Consejo de Ministros: Decreto publicado en la Gaceta Oficial.”

Inflación

El tema de la inflación debe ser considerado para el cálculo presupuestario debido a que ésta significa el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder, en tal sentido, Faria y Sabino (1997:64) define la inflación como “un proceso económico caracterizado por alzas generalizadas y sostenidas de precios en el tiempo”.

De allí, que la inflación deba ser considerada a la hora de realizar el presupuesto anual, ya que en la economía actual esta presente continuamente, en todas las operaciones comerciales que se realicen.

Cotizaciones o presupuestos

Algunos autores señalan que la cotización es aquel documento que el departamento de compras usa en una negociación. Es por eso que Stoner (2004: 456), indica que “una cotización no es una exploración, sino una suma. Las cotizaciones son parte del proceso de compras”. En resumen las cotizaciones forman parte esencial del proceso de compras ya que a través de ellas se elige al proveedor indicado.

Coviene destacar que, en el sector público existen procedimientos administrativos para realizar un contrato para la adquisición de bienes, prestación de un servicio y ejecución de obra, con el fin de asegurar la transparencia de las actuaciones y respetando los principios de

economía, competencia, publicidad, entre otros. Es por eso, que la Ley de Contrataciones públicas (2010) en su Artículo 74, cuando se refiere a consulta de precios expresa:

En la consulta de precios se deberá de solicitar al menos tres ofertas; sin embargo se podrá otorgar la adjudicación si hubiere recibido al menos una de ellas, siempre que cumpla con las condiciones del requerimiento y sea conveniente a los intereses del órgano o ente contratante.

En cuanto al presupuesto Burbano (2003: 58) señala que “es un [plan](#) de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en [valores](#) y términos financieros que, debe cumplirse en determinado [tiempo](#) y bajo ciertas condiciones previstas”.

Presupuesto Público

Los presupuestos públicos según la Ley de Administración Financiera del Sector público en su Artículo 10 señala:

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

Los presupuestos públicos comprenderán todos los ingresos y todos los gastos, así como las operaciones de financiamiento sin compensaciones entre si, para el correspondiente ejercicio económico financiero.

Cabe destacar, que la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), en su artículo 228, define como el Presupuesto municipal como: “un instrumento estratégico de planificación, administración y de gobierno local, que exige captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del Municipio”, es por eso, que, los municipios están obligados a normar su acción administrativa y de gobierno por un presupuesto aprobado anualmente en una ordenanza que se denominará ordenanza de presupuesto anual de ingresos y gastos.

Funciones de los presupuestos

La principal función de los [presupuestos](#) se relaciona con el [Control](#) financiero de [la organización](#). El [control](#) presupuestario es, según Burbano (2003, 62), “el [proceso](#) de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con los [datos](#) presupuestados”. Su utilidad está orientada hacia la verificación de los logros o remediar las diferencias.

Los [presupuestos](#) pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de [la organización](#).

Desde este punto de vista, los presupuestos públicos comprenderán todos los ingresos y gastos, dirigidos al desarrollo humano, social,

cultural y económico del Municipio, elaborandose de acuerdo a las necesidades prioritarias presentadas por las comunidades organizadas, en concordancia con lo estimado por el alcalde o alcaldesa, tomando en cuenta los proyectos generales sobre urbanismo, infraestructura, servicios y vialidad.

Tipos de Presupuesto Público

A continuación se explica brevemente, según Ley de Administración Financiera del Sector público en su Artículo 13 y 14 los tipos de presupuesto:

los presupuestos públicos de ingresos contendrán la enumeración de los diferentes ramos de ingresos corrientes y de capital, así como las cantidades estimadas para cada uno de ellos. No habrá rubro alguno que no esté representado por una cifra numérica. Los presupuestos de gastos contendrán los gastos corrientes y de capital y utilizarán las técnicas más adecuadas para formular, ejecutar, seguir y evaluar las políticas, los planes de acción y la producción de bienes y servicios de los entes y órganos del sector público.

En resumidas cuentas, la ejecución del presupuesto de ingresos municipal, se regirá por las correspondientes ordenanzas de hacienda Pública Municipal y en el presupuesto de gastos se identificarán las partidas que expresarán la especie de los bienes y servicios que cada uno de los organismos ordenadores se propone alcanzar en el ejercicio.

Importancia de los presupuestos

Los presupuestos son importantes, según Burbano (2003: 65)., por:

1.- Ayudar a minimizar el [riesgo](#) en las [operaciones](#) de [la organización](#).

2.- Mantener el [plan](#) de [operaciones](#) de [la empresa](#) en límites razonables.

3.- Servir de mecanismo para la revisión de [políticas](#) y [estrategias](#) de [la empresa](#) y diseccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

4.- Facilitar que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes del [plan](#) de acción.

5.- Ser norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y [programas](#).

6.- Por ser un medio de comunicación entre las diversas unidades o departamentos que la integran.

Objetivos de los presupuestos

El objetivo del presupuestos es señalado por Burbano (2003: 65) como “planear integral y sistemáticamente todas las actividades que [la empresa](#) debe desarrollar en un periodo determinado”. Por otro lado Sarmiento (2002: 112) establece que es “controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de [la empresa](#) para lograr el cumplimiento de las metas previstas”.

Entonces, el objetivo del presupuesto es coordinar los diferentes centros de [costo](#) para que se asegure la marcha de [la empresa](#) en forma integral.

Cabe considerar, por otra parte, que el presupuesto público además de controlar y medir, es un instrumento estratégico de planificación a nivel administrativo y de gobierno local, que exige captar y asignar recursos para el cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional.

Finalidades de los presupuestos

En relación a la finalidad del presupuesto Sarmiento (2002: 114), señala que son:

- 1.- Planear los resultados de [la organización](#) en [dinero](#) y volúmenes.

- 2.- Controlar el manejo de [ingresos](#) y egresos de la [empresa](#).
- 3.- Coordinar y relacionar las actividades de la [organización](#).
- 4.- Lograr los resultados de las [operaciones](#) periódicas

Es importante destacar, que el presupuesto público, tiene como finalidad primordial, ser ejecutado con base a los principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal.

Control

El control verifica el resultado de las operaciones realizadas de acuerdo a los planes establecidos para medir las variaciones y aplicar las medidas correctivas. Es por ello que Koontz y Weinhrich (2003: 71), señalan que "el control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajustan a los planes. El control facilita el logro de los planes".

Existen autores y profesionales que coinciden en que para lograr una buena administración, se requiere de un control eficaz, que estén los objetivos bien planteados, que exista una organización firme; una dirección capaz, ya que la motivación tendrá pocas posibilidades de éxito, y un sistema adecuado de control.

En efecto, Pérez (2012: 36) define al control como “actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, a fin de detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas”.

El control determina lo que se está haciendo, evalúa el desempeño, y si es necesario aplica las medidas correctivas a medida en que se realicen las actividades de acuerdo a los planes. A esto Terry (2008: 95), añade que “el control implica un proceso de vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos, y asegurar que lo que se ha planteado se ejecute”.

A pesar de lo anterior, la palabra control, tiene a menudo connotaciones negativas ya que al parecer amenaza contra la libertad de las personas, incluso el concepto de control hace sentir las incomodas.

El establecer controles excesivos en las organizaciones es inconveniente porque la convierte en un lugar sofocante e insatisfactorio, y si es demasiado suave, se vuelve ineficiente e ineficaz en la obtención de sus metas.

Su función principal es comparar lo obtenido con lo esperado, debiendo llevarse a cabo este proceso al final de cada periodo prefijado, sin embargo con los actuales avances de la cibernética, es posible en muchos casos, obtener la retroalimentación de las informaciones que resultan del control y utilizarla para que la acción correctiva se inicie en forma automática, es decir, no hay que esperar que el proceso termine para tomar la acción correctiva.

En el sector público, la función de control estará sujeta a una planificación que tomará en cuenta los planeamientos y solicitudes de los órganos del poder público, las denuncias recibidas, los resultados de la gestión de control, la situación administrativa, las áreas de interés estratégico nacional y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a control, entre otros.

No puede existir una organización totalmente desprovista de controles, porque para que una empresa logre sus objetivos, se hace necesario el control. Hay factores que hacen necesarios el control en una organización, entre estos se tienen:

1.- Cambios: aún las empresas más estables y conservadoras se ven afectadas por una serie de cambios tanto internos como externos y mediante el control los gerentes detectan los cambios que afectan a los productos y a los servicios para así aprovechar las oportunidades o sortear los riesgos.

2.- Complejidad; en las organizaciones grandes se exige un sistema de control formal y riguroso ya que en ellas la descentralización y la toma de decisiones son más complejas. Mediante los controles se pueden vigilar las líneas de producción para asegurar la calidad y la rentabilidad.

3.- Errores; en toda organización se cometen errores; pero el sistema de control debe permitir a los gerentes, detectar los errores antes de que sean graves.

4.- Delegación; mediante un buen sistema de control se puede delegar autoridad a los subordinados y determinar si estos cumplen con las tareas designadas.

Pasos para el Proceso de Control Básico

El enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental de forma tal que permita ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidos, es una modo que tienen los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización.

En relación a esto Castro (2002: 142) divide el control en tres (03) pasos, que son: " (a) Establecimiento de normas, (b) Medir el desempeño contra las normas, (c) Evaluar el desempeño y tomar acción correctiva".

Establecimiento de Normas: Para este autor (ob.cit: 143), "todo proceso de control se inicia con planes. Todos los planes buscan la reducción de estrategias amplias a planes tácticos, específicos; para lograr esto se debe establecer metas, fines y normas para guiar el cumplimiento de los planes estratégicos". Pero no se pueden establecer normas para todo, sino que hay que seleccionar aquellas actividades claves en la organización.

Medir el desempeño contra las normas: Existen diferentes aspectos en cuanto a la medida del desempeño: Primero, se tiene que preguntar en que

grado de variación será la razón para tomar acciones correctivas. Segundo, si las normas deben cambiarse antes de considerar el desempeño por los cambios que sucedan en el medio ambiente. Tercero, desarrollar un sistema de información adecuado para apreciar, comparar y corregir el desempeño. Cuarto, tener un sistema automatizado que facilite el control. Si este sistema está bien diseñado y opera en forma adecuada se puede lograr una información rápida y exacta. Por último, el obtener informes que comparen los resultados actuales con los deseados pudiendo esto ser útil para ciertos tipos de información e inadecuados para otros, por lo cual se debe estar claro sobre la información que se desea obtener.

Evaluar el desempeño y tomar acción correctiva: la evaluación del desempeño se puede resumir en dos (02) fases: evaluación adecuada de las señales de advertencia y la toma de decisiones de cualquier remedio para corregir las divergencias de las normas.

Características de los Sistemas Eficaces de Control

Las características de los sistemas confiables y eficaces de control son los siguientes:

1.- Precisa: La información tiene que ser precisa, una de las funciones más importantes del control es evaluar la precisión de la información.

2.- Oportuna: La información debe reunirse lo más rápido posible y ser enviada a quien corresponda para así tomar las medidas a tiempo para lograr las mejoras.

3.- Objetiva y Compleja: Mientras menos subjetiva sea el sistema de control, mayor es la posibilidad de que la información que se recibe sea eficiente.

4.- Centrada en Puntos Estratégicos de Control: El sistema debe concentrarse en los puntos estratégicos donde las medidas correctivas pueden aplicarse con la máxima eficacia.

5.- Económicamente Realista: El costo de instalación de un sistema de control debe ser menor que los beneficios que aporten.

6.- Organizacionalmente Realista: El sistema de control debe ser compatible con las realidades de la organización.

7.- Coordinadas con el flujo de trabajo de la organización: que la información llegue a quienes deben recibirla, ya que es posible que cada paso en el proceso del trabajo afecte el éxito o fracaso de toda la operación.

8.- Prescriptiva y Operacional: El sistema de control debe indicar, luego de haber detectado una desviación respecto a los estándares, los cuales han de ser las medidas correctivas a aplicar.

9.- Aceptable para los miembros de la organización: Los controles deben relacionarse con las metas significativas y aceptables, para que esto suceda

se debe suministrar la información de forma oportuna y objetiva sobre las actividades a controlar.

Control Interno

El control interno es de gran utilidad para las organizaciones, ente u organismo público, debido a que es la parte que está integrada al plan de la instituciones e implica la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos. Además de obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y otros datos e informes operativos, promoviendo y juzgando la eficiencia de todas las operaciones, comunicando las políticas administrativas, estimulando a el cumplimiento de las mismas.

Para Hamptom (2004: 155), el control interno se refiere a:

Si no se cuenta con unos planes apropiados, prevalecen las actividades fortuitas, originando confusión y posiblemente un caos a través del planeamiento, la dirección anticipa sobre una base realista los problemas futuros, los analiza, prevé su efecto probable sobre las actividades de la empresa y decide respecto a las medidas que deberán conducir al resultado deseado.

A través del control interno, se verificara la legalidad, exactitud y sinceridad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a control, Es por ello, que en el sector público, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal en su Artículo 36 establece:

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 recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

De allí pues que Pérez (2012: 37) define el control interno como:

Conjunto de métodos y medidas adoptadas para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promover la eficacia y la calidad en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas, y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Es por esta razón que el planeamiento requiere una predisposición mental que lleve a pensar antes de actuar, apoyándose en hechos y realidades,

haciendo las cosas en forma ordenada y lógica. Esta es una actividad muy delicada, porque requiere la manipulación de ideas abstractas y prever el impacto que ejercerán los muchos resultados posibles sobre la organización; por tanto implica riesgo. En base a lo anterior Gracia (2001: 69) señala que “la planificación minimiza los costos al concentrar los esfuerzos hacia una meta predeterminada, permite aprovechar al máximo los recursos de la empresa y reduce el trabajo improductivo”.

Instrumentos de Control

En relación a los instrumentos de control Hampton (2004: 157) establece que “...son políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración presupuestaria para evitar que se vean afectados los objetivos de la entidad...” De allí que sea necesario establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control.

Siendo importante agregar, que los instrumentos de control de gestión tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos evitando o reduciendo las consecuencias de los peligros que se presenten.

Con este propósito, dichos instrumentos deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad, estando presente en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de

aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y [archivos](#), conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión.

Sistema de Control Interno del Sector Público

El sistema de control interno del sector público, según Perez (2012:72) “comprende el conjunto de normas, órganos y procedimientos de control, integrados a los procesos de la administración financiera”

El sistema de control interno del sector público tiene como objetivos lo siguientes:

- Promover la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos.
- Garantizar el acatamiento de las normas legales en las operaciones del Estado.
- Garantizar la confiabilidad de la información que se genere y divulgue sobre los recursos públicos.
- Mejorar la capacidad administrativa, para evaluar el manejo de los recursos del Estado. Garantizar razonablemente el cumplimiento de la obligación de los funcionarios de rendir cuenta de su gestión.
- Esta regido por la Superintendencia Nacional de Auditoria Interna

- Actuar coordinadamente con el Sistema de Control externo a cargo de la Contraloría General de la República.

De allí pues, que el Sistema de Control interno de cada Organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, en términos generales son definidos por Beltran (2004: 35) como: “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. En tal sentido, se puede afirmar que los indicadores son necesarios para conocer el desempeño de las instituciones a partir de la información obtenida después de su análisis. Por consiguiente, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal en su Artículo 37 expresa:

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.

En ese mismo orden de ideas, Morales (2005:158) define los indicadores de gestión como “como los signos vitales del sistema de gestión de la organización”, por tanto, la identificación y medición de los mismos se constituye por tanto en el producto más valioso para la organización, ya que a través de filtros y amplificadores se proporciona información importante a la organización, facilitando llevar a cabo una evaluación permanente de sus operaciones críticas.

De igual forma, Morales (2005:158) expresa que la medición de los indicadores “ es una forma de percibir lo que sucede en la organización, en determinadas circunstancias, simulando su comportamiento bajo algún tipo de restricciones particulares y permitiendo detectar las deficiencias y excepciones en el comportamiento de los indicadores”. En tal sentido, entender a los indicadores como una declaración medible de los objetivos, actividades y procesos que se desarrollan en la organización, pueden facilitar expresar factores cualitativos o cuantitativos en términos numéricos y no numéricos.

Morales (2005:159), plantea que la identificación y medición de los indicadores más apropiados debe reflejar el logro de los objetivos, de igual manera, a través de los indicadores debe ser posible observar en cada proceso organizacional, las variables fundamentales que intervienen en cada etapa del proceso, y sobre las cuales se requiere garantizar su comportamiento. Estas variables deben ayudar a reflexionar sobre el comportamiento organizacional de manera objetiva en el tiempo en cada uno de los niveles estructurales de la organización.

Por lo tanto, la relación entre las variables constituye lo que ahora en adelante se llamará indicadores de estabilidad, los cuales hacen posible la evaluación de la organización en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, de acuerdo con los resultados obtenidos, no obstante, para que esto sea posible, el proceso de definir los indicadores debe ser el medio que nos obliga a asegurar por una parte que los objetivos definidos sean claros y precisos. Por otra, deben ser el medio para visualizar las variables que afectan los procesos organizacionales con los cambios internos y externos que en ellos se suceden.

En este sentido, la correcta identificación de los indicadores de gestión es una garantía de que la estrategia, los objetivos y los procesos establecidos se comporten dentro de una estándar. Por ello, Morales (2005:160) define a los indicadores de estabilidad (IE) como “ la variable que filtra información y compara las características de un proceso determinado o el cumplimiento de un plan con los estándares predefinidos”, con base a ello, estos IE son de gran ayuda en la evaluación del plan estratégico porque detectan lo que se debería medir en una situación preestablecida.

A partir de la estrategia utilizada, se establecen resultados específicos, que para cada uno de ellos, debe ser posible medir la cantidad, calidad, costo y el tiempo en que los recursos son utilizados y hacer un seguimiento de su comportamiento a través de los indicadores necesarios, para ver como se cumplen las estrategias.

Es decir, hay dos pasos importantes que deben considerarse en el tratamiento de los indicadores de estabilidad: la identificación de los indicadores y su medición. Los indicadores deben ser medidos de manera tal que su evaluación y seguimiento permitan identificar no solo problemas organizacionales sino sugerir las recomendaciones necesarias para mejorar los planes y los procesos organizacionales. Igualmente, la retroalimentación en las evaluaciones hace posible que los mismos sean ajustados en caso, que un estándar de medición haya sido mal definido, o que de acuerdo con el aprendizaje organizacional que se va logrando haya que hacer ajustes, ya sea el indicador o al estándar con el cual se mide.

Por lo antes expuesto, garantizar que los indicadores que se definan sean los correctos para una organización, depende de pasos previos que se den cuando se define la estructura, los procesos o los planes organizacionales, lo cual, en la definición de un indicador es primordial la identificación de aquellos cuya omisión generaría riesgos, y que contribuyen a optimizar la relación costo/beneficio en las instituciones, lo que conlleva a identificar las áreas, actividades, los procesos u operaciones críticas.

Un buen indicador debe permitir medir el impacto de la tarea ó proceso al considerar el efecto o cambio causado internamente en la organización o externamente en el entorno, igualmente debe ser pertinente, oportuno, adecuado y sostenible en el tiempo.

Morales (2005:162), cita algunas características de un buen indicador:

- Preciso, ya que se puede ser interpretado de manera clara, de tal forma que sea plenamente entendible.
- Relevante para los usuarios de la información, reflejan elementos o fenómenos que forman parte de lo que busca entender.
- Apropiado por los usuarios de la información al identificarse con el indicador, ya que tienen la confianza de que están reflejando fielmente la información relevante.
- Sensible, al poder afectado por las iniciativas que están evaluándose.
- Práctico, cuando el costo de recopilar los datos y producir la información para ser sintetizada por el indicador es razonable.

Así mismo Morales (2005: 166), plantea un ejemplo de un indicador de estabilidad (IE), escogió como ejemplo un indicador denominado atención a quejas y reclamos:

- Nombre o denominación: debe hacerse el esfuerzo para que contemple características del evento o el hecho que se quiere controlar, y se expresará en unidades como cantidad, tasa, proporción, porcentaje u otros.
- El objetivo: se relaciona con los criterios de análisis y de medida del indicador; muchas veces en el objetivo se deja explícito el patrón con el cual se comparará la medición del indicador. Es medir la calidad de la gestión, de forma tal que permita medir el servicio está mal y el porque no satisface al usuario, produciéndose para estos casos una queja o un reclamo.

- **Fórmula:** para efectos de medición, el indicador se considera una razón o cociente al que se asignan eventos o números, que dependen de un conjunto de reglas preestablecidas con su respectiva unidad.
- **Unidad:** la unidad que se considere debe ser lo más simple posible, de manera que permita la agregación posterior de los indicadores.
- **Frecuencia:** se define como la periodicidad con que son tomados los datos y el periodo de análisis de estos datos.
- **Período de análisis:** la medición de un indicador de estabilidad exige tener en cuenta el momento apropiado en que los datos deben ser tomados.
- **Responsable:** debe quedar explícito quien es el responsable del indicador, quien genera y quién procesa el indicador.
- **Registro:** el cómo se registran los datos, la calidad y la seguridad de éstos.
- **Fuente de datos:** la información de donde provienen estos datos requeridos dentro del sistema de información gerencial del ente.

Parametros de indentificación y medición de un indicador

Nombre:	Atención a quejas y reclamos
Objetivo:	Medir la gestión entre quejas y reclamos
Formula:	$(N^{\circ} \text{ de respuestas a tiempo y conformes}) / *100$ (N° de quejas presentadas).

Unidades:	Porcentaje
Meta:	Minimo 100%
Frecuencia toma de datos:	Cada queja-reclamo.
Responsable:	Gerente de atención al cliente.
Registro:	Reporte de quejas y reclamos.
Fuente de datos:	Formato de queas y reclamos.

Fuente: Morales (2005)

De allí que, es posible afirmar que para medir el desempeño, se necesita evaluar a través de indicadores de gestión, sirviendo estos de ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos y por ende, el cumplimiento de las metas.

Sistema de control de gestión

Existen varios enfoques sobre el sistema de control de gestión, sin embargo Hernández (2009: 78), lo define como “un conjunto de [procedimientos](#) que representa un [modelo](#) organizativo [concreto](#) para realizar la [planificación](#) y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa”. Esta visión tiende a interpretar el control de gestión al estilo tradicional, reduciéndolo a una [función](#) de control reactivo, dirigida a saber si los resultados han sido alcanzados o no, o sea, sobrevalora el criterio de Efectividad.

Para los entes u organismo del sector público, el control de gestion, es realizar estudios e investigaciones que sean necesarios, con el fin de evaluar planes, programas, cumplimiento de los resultados, las polticas y decisiones gubernamentales.

Por otro lado, algunos autores consideran el sistema de control de gestión como un todo entrelazado con los [objetivos](#) compatibles, anticipándose a las medidas de seguimiento y proponiendo las [soluciones](#) específicas para corregir las desviaciones, aquí el control es activo en el sentido de influenciar sobre la [dirección](#) para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

También Morales (2005: 242), define control de gestión como “ la definición de objetivos que identifica y determina la orientación estratégica de la organización”, de acuerdo con esto; un sistema de control centra su atención en verificar si lo que planteó se está o no cumpliendo en el tiempo señalado, con la calidad deseada y al costo programado.

Del mismo modo, el control de gestión concentra el énfasis de la gerencia en el “como” es decir, el proceso dinámico, en contraste con el “que”, lo estático, proporcionando herramientas que a manera innovadora e imaginativa permitan proyectar la actividad de la organización en función del mañana, la misma, es posible al incorporar la información relacionada con proyectar al futuro, más que para registrar el pasado, ayuda a enfocar los esfuerzos hacia la actividad primaria productiva como sistema en foco de los procesos, más que hacia la consecución de un puntual resultado.

Con respecto a lo antes mencionado, Morales (2005:244), señala que existe dos tipos de indicadores: cualitativos y cuantitativos, el primero obedece a la ubicación de la tarea en el tiempo dentro del proceso lógico y secuencial en su realización, el segundo establece a los estimativos cuantificables de las tareas en el tiempo correspondiente (diario, mensual,

trimestral, semestral, anual o en tiempo real. Una vez, identificado los indicadores, se procede a la medición y el mejoramiento de la productividad, lo cual, tiene muchos criterios que se relacionan con los indicadores como: el momento adecuado, la producción, la calidad, la seguridad, el desperdicio, el tiempo improductivo, los cambios de personal, la atención al público, las horas extras, entre otros.

De tal forma, que los indicadores que se definan ayuden a garantizar en la organización la reducción de riesgos, la disminución de costos, el aumento de ingresos, la detección de problemas, el aumento de eficiencia y eficacia, la protección de activos, la cuantificación y corrección de errores, entre otros.

En este sentido, el establecimiento de estándares de medición para cada indicador y la relación de mediciones entre indicadores van orientadas a medir eficiencia y efectividad en la operación. La eficiencia depende de que tan bien están siendo utilizados los recursos de fuerza laboral, capital, materiales dentro la institución, la eficacia es si realmente la organización está haciendo lo que se debe hacer, o de qué tan adecuadamente están lograndose los resultados de acuerdo con el propósito esperado en el entorno en el tiempo y en la efectividad se tiene en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia.

El enfoque sistémico permite hacer la evaluación de la estructura, de los procesos y la cultura organizacional como complemento a las estrategias organizacionales de manera sistémica. A la vez permite relacionar la evaluación con diferentes maneras de mirar las organizaciones.

Por otra parte, lo importante es determinar unas mejores estrategias organizacionales cuyo propósito es garantizar la supervivencia, adaptabilidad y crecimiento de la organización, la cual las estrategias se constituyen en el hilo conductor que produce acciones coherentes en la misma para el presente y el futuro.

De hecho, el proceso sistémico de evaluación de gestión ordena la estructura, los objetivos, las metas, los procesos y los valores organizacionales provenientes de cada metodología aislada como resultado de la inercia de combinarlas para formular las mejores estrategias, en este sentido, permite el control y evaluación de los indicadores y la exitosa implementación de las mejores estrategias acordes con la cultura organizacional.

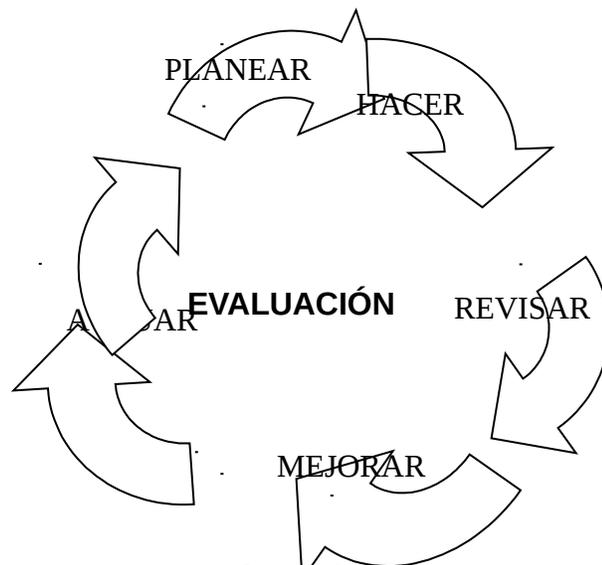


Figura 2

Proceso Sistémico de Evaluación de Gestión

Fuente: Morales (2005)

Bases Legales

Desde el punto de vista técnico operativo es necesario respaldar dentro de un marco legal una de las actividades que realiza la Alcaldía del Municipio Bolívar y que son base fundamental de la investigación, consagrados en un conjunto de normas legales.

Según la Enciclopedia Encarta Microsoft (2010: (s/p).) las bases legales “son el fundamento o versado, puntual, fiel y recto en el cumplimiento de un tema específico y regido por la ley conforme a ella”.

En base a esto se tomaron como bases legales de la presente investigación las siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen (...) lo expresa el art. 117. Así mismo, el art. 141 señala que “la Administración Pública esta al servicio de los ciudadanos y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad”.

En su art. 299 indica que “El estado, conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta”

En su artículo 287 expresa lo siguiente:

La Contraloría General de la República es el órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa, y orienta su actuación a las funciones de inspección de los organismos y entidades sujetas a su control.

Por tanto, contempla la obligatoriedad y el deber que tiene todo ente público de aplicar los controles necesarios para llevar a cabo un óptimo funcionamiento de las actividades administrativas y garantizar el resguardo y destino de los fondos públicos, asignados a las dependencias gubernamentales.

Ley Orgánica de la Administración Pública

En cuanto a los principios que establece la Ley Orgánica de la Administración Pública tenemos los siguientes:

- Principio de funcionamiento planificado y control de la gestión y resultados la ley en art. 18 señala que, “el funcionamiento de la administración pública se sujetará a los planes estratégicos y comprenderá el

seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados”.

- Principio de Eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas fijados, la Ley en su art. 19 dice “la actividad de los órganos y entes de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas y estrategias superiores”.

- Principio de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, el funcionamiento de la Administración Pública propenderá a la utilización racional de los recursos humanos, materiales y presupuestarios. (art. 20).

- Principio de suficiencia, racionalidad y adecuación de los medios a los fines institucionales, las formas organizativas que adopte la Administración Pública serán suficientes para el cumplimiento de sus metas y objetivos y propenderán a la utilización racional de los recursos del Estado. (art. 21).

- Principio de simplicidad, transparencia y cercanía organizativa a los particulares. La organización de la administración Pública perseguirá la simplicidad institucional y la transparencia en su estructura organizativa, asignación de competencias, adscripciones administrativas y relaciones interórganicas, de manera que permita la comprensión, acceso, cercanía y participación de los particulares de manera que les permita resolver sus asuntos, ser auxiliados y recibir la información que requieran por cualquier medio. (art. 22).

- Por último el Principio de Coordinación. La organización de la Administración Pública comprenderá la asignación de competencias, relaciones, instancias y sistemas de coordinación necesarias para mantener una orientación institucional de conformidad con la Constitución. (art. 23).

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público

La presente Ley tiene el objeto de regular la administración financiera y el sistema de control interno, de los antes expuesto se desprende algunos artículos tomados en consideración el 5,10, 14, 17, 18, 59, 131,132,133:

En el Art. 5 de la mencionada Ley expresa:

El sistema de control interno del sector público, comprende el conjunto de normas, órganos y procedimientos de control, integrados a los procesos de la administración financiera así como la auditoría interna. El sistema de control interno tiene por objeto promover la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos, el acatamiento de las normas legales en las operaciones del Estado, la confiabilidad de la información que genere y divulgue sobre los mismos, así como mejorar la capacidad administrativa para evaluar el manejo de los recursos del Estados y garantizar razonablemente el cumplimiento de la obligación de los funcionarios de rendir cuenta de su gestión.

Por consiguiente, en el Art. 10 de la presente Ley señala:

Los presupuestos públicos expresan los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación aprobadas por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país; y se ajustarán a las reglas de disciplina fiscal contempladas en esta Ley y en la Ley del marco plurianual del presupuesto. El Plan operativo anual, coordinado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo será presentado a la Asamblea Nacional en la misma oportunidad en la cual se efectúe la presentación formal del proyecto de ley de presupuesto.

Así mismo, en su Art. 14 establece:

Los presupuestos públicos de gastos contendrán los gastos corrientes y de capital, y utilizarán las técnicas más adecuadas para formular, ejecutar, seguir y evaluar las políticas, los planes de acción y la producción de bienes y servicios de los entes y órganos del sector público, así como la incidencia económica y financiera de la ejecución de los gastos y la vinculación de éstos con sus fuentes de financiamiento. Para cada crédito presupuestario se establecerá el objetivo específico a que esté dirigido, así como los resultados concretos que se espera obtener, en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible. El reglamento de esta Ley establecerá las técnicas de programación presupuestaria y los clasificadores de gastos e ingresos que serán utilizados.

De igual forma, el Art. 17 señala:

En los presupuestos se indicarán las unidades administrativas que tengan a su cargo la producción de bienes y servicios prevista. En los casos de ejecución presupuestaria con participación de diferentes unidades administrativas de uno o varios entes u organismo públicos, se indicará la actividad que a cada una de ellas corresponda y los recursos asignados para el cumplimiento de las metas previstas.

Por otro lado el Art. 18 expresa:

Las autoridades correspondientes designarán a los funcionarios encargados de las metas y objetivos presupuestarios, quienes participarán en su formulación y responderán del cumplimiento de los mismos y la utilización eficiente de los recursos asignados. Cuando sea necesario establecer la coordinación entre programas de distintos entes u organos se crearán mecanismos técnico administrativos con representación de las instituciones participantes en dichos programas.

Ahora bien, el artículo 59 de la presente Ley también ordena "...llevar registros de información de la ejecución física de su presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión previstos y de acuerdo con las normas técnicas correspondientes".

En el Art. 131 establece que:

El sistema de control interno tiene por objeto asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los

recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de cuentas.

Cabe señalar, en el Art. 132 que:

El sistema de control interno de cada organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, y estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

Por último el Art, 133 de la Ley señala que “El sistema de control interno funcionará coordinadamente con el control externo a cargo de la Contraloría General de la República.”

Reglamento N 1 Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público

Es importante destacar el Art. 7 del Reglamento ya mencionado en donde expresa que “los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la Ley orgánica de la Administración Financiera del Sector Público contendrán las

políticas, objetivos estratégicos, productos e indicadores incluidos en el plan operativo anual”.

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

En su artículo 1 establece que la Contraloría General de la República ejercerá, el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, además, en sus artículos 69,70 y 72, se contempla que este organismo es responsable de dictar las normas e instrucciones, así como las recomendaciones que considere necesarias para el funcionamiento coordinado de los sistemas inherentes a la administración pública.

La administración pública responde a un conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos técnicos utilizados para exponer los hechos económicos que alteren o puedan llegar a afectar el patrimonio de las entidades, por tanto, se basa en instrumentos jurídicos que establecen los principios y normas que rigen el proceso.

Por otro lado, se tiene que el artículo 35 señala que:

El control interno debe ser 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 la Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su [información](#) financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la

observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su [misión](#), objetivos y metas.

Así mismo, la ley no deja ninguna duda sobre a quien corresponde la [responsabilidad](#) de organizar, establecer, mantener y evaluar el Sistema de Control Interno, ya que el artículo 36 obliga "... a las máximas autoridades de cada Ente a implantarlo, adecuándolo a la naturaleza, estructura y fines del Ente."

Como una obligación complementaria y conforme a lo previsto en el Artículo 37 de la ya referida Ley, 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 ó métodos específicos para el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Ley Contra la Corrupción

En su artículo 9 esta Ley expresa que "La Oficina Nacional de Presupuesto someterá periódicamente a consulta pública, el diseño de los indicadores de gestión a que se refiere la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público".

Por otro lado, el artículo 17 señala que “Los funcionarios y empleados públicos deberán administrar los bienes y recursos públicos con criterios de racionalidad y eficiencia, en atención a los fines públicos.”

Ley Organica del Poder Público Municipal

La Ley del Poder Público Municipal, establece en su artículo 228 que:

Los municipios están obligados a normar su acción administrativa y de gobierno con un presupuesto que debe ser aprobado anualmente por el respectivo Concejo Municipal, además de publicarse en una ordenanza que se denominará ordenanza de presupuesto anual de ingresos y gastos.

De este instrumento conviene tener presente los siguientes artículos 7, 8 y 39:

- El Municipio y las demás entidades locales conforman espacios para la participación ciudadana en la planificación, diseño, ejecución, control y evaluación de la gestión pública. Los órganos del Municipio y demás entes locales deberán crear los mecanismos para garantizar su ejercicio. (art.7).
- Las autoridades del Municipio, de sus entes descentralizados y de las entidades locales deberán presentar informe sobre su gestión y rendir

cuentas públicas, transparentes, periódicas y oportunas ante las comunidades de su jurisdicción. A tales fines, garantizarán la información y convocatoria oportuna y los mecanismos de evaluación pertinentes, acerca de los recursos asignados y los efectivamente dispuestos con los resultados obtenidos. (art. 8).

- En el Presupuesto municipal de cada ejercicio fiscal incorporará los planes, programas, proyectos y actividades encomendados a la parroquia o a la entidad local territorial, con previsión de los respectivos créditos presupuestarios, así como de los resultados que se esperan obtener en términos de producción de bienes y servicios, cuando sea posible cuantificarlos. En la ordenanza respectiva, se establecerá el órgano de la administración pública municipal que hará el seguimiento de las atribuciones señaladas. (art. 38).

Definición de Términos Básicos

La definición de cada uno de los términos utilizados en el transcurso de desarrollo de este programa necesariamente implican conceptos los cuales hay que definir con el propósito de proporcionar a todas aquellas personas que consulten el mismo, el dato exacto en el momento en que se necesite y con la mayor rapidez de acuerdo a las exigencias del lector.

En tal sentido, se describen algunos términos importantes utilizados en el contexto de esta investigación y a continuación se mencionan.

Adquisición: el acto mediante el cual se obtiene la propiedad de un bien, ya sea por compra, donación u otro título cualquiera.

Compras: actividades necesarias para obtener los recursos, materiales y servicios que requiere el sistema de manufactura sea cual fuere el lugar del mando donde existan estos recursos.

Control: es un proceso muy importante de la función administrativa, se aplica por igual, a todos sus actos a las cosas y productos, a las personas y aún al propio gobierno de la empresa, como a sus funciones básicas.

Controlar: Comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.

Control interno: proceso efectuado por los órganos directivos y el resto del personal de un hospital, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Control de Gestion: Es una actividad que consiste en la medición y verificación de la eficiencia, efectividad, calidad y productividad de la gestión, implicando la evaluación del grado de cumplimiento de los criterios de seguimiento y evaluación para producir conocimiento.

Cuentadante: Funcionario responsable de la administración y liquidación de ingresos, o de la recepción, custodia y manejo de los fondos o bienes públicos de los órganos o entes públicos.

Descentralización: Puede entenderse bien como proceso (desde lo centralizado) o como forma de funcionamiento de una organización. Supone transferir el poder (y como tal el conocimiento y los recursos).

Dependencias de control: están conformadas por los departamentos, secciones y/o divisiones.

Economía: utilización óptima y oportuna de los recursos para generar los productos al menor costo, en la cantidad y calidad requerida.

Efectividad: Balance entre los efectos deseados y los efectos indeseados de una política, programa, proyecto u operación.

Eficacia: Cumplimiento de programas, objetivos y metas en la cantidad y calidad requerida.

Eficiencia: Relación insumos-producto, de naturaleza interna procesal de una operación, que alude a la cantidad de insumos utilizados para generar un producto.

Ejecutar: Colocar en marcha los planes.

Ente: Es toda organización administrativa descentralizada funcionalmente con personalidad jurídica propia distinta de la República, de los estados, de los distritos metropolitanos y de los municipios.

Estrategia: Arte de dirigir [operaciones](#). Forma de actuar ante determinada situación.

Estrategias de control: Es el arte de planear, organizar, dirigir y coordinar las actividades de control en el mediano y largo plazo, con el objeto de contribuir a la optimización de la gestión.

Gestion: Es la acción de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de una organización, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas de la misma.

Gestion Pública: Capacidad de los actores gubernamentales para ejecutar los lineamientos programáticos de su agenda.

Herramientas de control: están constituidas por las normas generales y específicas de la institución.

Instrumentos de control: constituyen instrumentos de control, los organigramas, cronogramas de trabajo, hojas de trabajo, cédulas, libros, documentos, etc.

Mecanismos de control: son las formas de realizar el control; por ejemplo la evaluación del plan estratégico, la evaluación del presupuesto y el análisis e interpretación de los estados financieros.

Objetivos: son metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y [recursos](#) de [la empresa](#). Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y [rentabilidad](#).

Oficio: Es un documento formal que informa y/o comunica por escrito asuntos, temas, cuestiones, etc. De carácter legal y oficial.

ONAPRE: La Oficina Nacional de Presupuesto es el órgano rector del Sistema Presupuestario Público, creado con la finalidad de cumplir las atribuciones que le confiere el [artículo 21](#) de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP, Gaceta Oficial N° 37.029, del 5 de septiembre de 2000).

Organización: sistema que conlleva a la racionalización de los recursos materiales, financieros y humanos en la prosecución de los objetivos t previamente trazados.

Políticas: son una serie de [principios](#) y líneas de acción que guían el [comportamiento](#) hacia el futuro.

Plan: modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.

Planes: Conjunto de decisiones para el logro de los [objetivos](#) propuestos.

Planificación: es entendida como un proceso desarrollado para combinar de la manera más racional la estructura, los recursos y los procedimientos organizacionales que permiten a una empresa, centro, programa o proyecto para determinados objetivos y metas que estén de acuerdo con la realidad del entorno.

Presupuesto: es una herramienta de planificación, coordinación y control de funciones que presenta en términos cuantitativos las actividades a ser realizadas por una organización, con el fin de dar uso mas productivo a sus recursos para alcanzar determinadas metas.

Presupuesto Público: sistema mediante el cual se elabora, aprueba, coordina la ejecución, controla y evalúa la producción pública (Bien o Servicio), de una institución, sector o región, en función de las políticas de desarrollo previstas en los planes.

Principios de control: bases, fundamentos del sistema de control. son de orden organizativo, administrativo, legal, contable, financiero, informático, etc.

Procedimientos: Métodos estandarizados para realizar tareas específicas o repetitivas, de conformidad con las políticas prescritas, que buscan unificar los procesos.

Proceso de control: son las etapas que comprende el control. cada etapa tiene su propia metodología, sus técnicas, acciones y procedimientos. comprende la planeación, organización dirección, coordinación e integración, ejecución e informes.

Programa: Cada una de las partes específicas de un [plan](#) al cual se le asignan los [recursos](#) necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Recursos: Comprenden los ingresos, fondos y bienes públicos que administra, maneja o custodia el cuentadante.

Sistema: conjunto de componentes que interactúan entre si para lograr un objetivo común, orientado a convertir un grupo de entradas o requerimientos, en salidas o rproductos planificados y que, mediante un proceso de evaluación, pueda retroalimentarse el mejoramiento del mismo.

Sistema de control: conjunto de elementos, principios, procesos, procedimientos y técnicas de control enlazados entre si, con el objeto de evaluar la gestión institucional y contribuir a su eficiencia y eficacia.

Técnicas de control: vienen a ser las prácticas y pericias, dominios o destrezas en la utilización de las herramientas, mecanismos e instrumentos en las actividades de control institucional.

Verificación interna: está constituida por procedimientos específicos como medidas físicas, control de ingresos y control de gastos, etc. corresponde a la dirección la implementación y mantenimiento de los sistemas de verificación interna que pueden conseguirse mediante los procedimientos contables.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología es la serie de técnicas e instrumentos a utilizar para adquirir la información relevante sobre la información existente, por lo que este capítulo va a facilitar al investigador proponer las soluciones viables a la problemática planteada. En relación a esto, Arias (2001: 45), señala que “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” realizará el estudio para responder al problema planteado”

De acuerdo a lo expuesto por el autor en el proceso de investigación es de vital importancia que los hechos y relaciones que se establecen tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Por ello el investigador plantea una metodología o procedimiento ordenado que se desarrolla cuidadosamente a fin de establecer lo significativo de los hechos y objetivos de la investigación.

Diseño de Investigación

El presente trabajo de investigación esta enmarcada en la modalidad de Proyecto Factible, apoyado en una investigación de campo, de tipo descriptivo, y con soporte en una revisión documental.

En relación al proyecto factible la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2005: 07), la define como “la investigación, elaboración, y

desarrollo de una propuesta de un modo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o agrupaciones sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, método o proceso”.

Así mismo, la Normativa para los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (2004), señala que “los trabajos de investigación pueden estar enmarcados en las modalidades: investigación documental e investigación de campo, incluidos los proyectos factibles....”

Esta investigación es factible ya que la investigadora se propone elaborar un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en la Alcaldía del Municipio Bolívar, San Mateo, Edo. Aragua; es decir, está presentando una solución viable a la problemática que presenta la institución objeto de estudio; como es la falta de estrategias que orienten el desenvolvimiento de sus trabajadores permitiendo establecer normas y criterios para el logro de las metas y funciones de la organización.

El estudio actual se fundamenta en una investigación de campo, ya que los datos que sirvieron como punto de referencia fueron tomados directamente del área del problema. Mediante la investigación de campo se obtienen los datos directamente de la realidad empírica, teniendo como importancia fundamental el hecho de que permite a la investigadora las condiciones de logro de la información, en lo referente a la investigación de campo la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2005: 05), considera que es “el análisis sistemático de problemas con el propósito de

describir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia”.

En resumen, el tipo de investigación es de campo por representar un estudio exhaustivo del hecho acontecido, ya que estos resultados van a encarnar la realidad que afecta el objeto del problema.

Asimismo, es preciso destacar que la investigación es de tipo descriptiva de acuerdo a Rivas, J. y Bellorín, L. (2002: 55) “por tratar de obtener información acerca del fenómeno o proceso para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho (o muy poco), en conocer el origen o causa de la situación”. Esto quiere decir que la investigación descriptiva se enfoca o esta dirigida a dar una visión de cómo opera y cuales son sus características.

Así mismo se utilizó la revisión documental definida por Arias (2001: 46) como “aquel que se efectúa sobre documentos de un tema estudiado con anterioridad”. De allí que se haga referencia al material bibliográfico y otras investigaciones seleccionadas que se relacionan, y son pertinentes al tema en cuestión, para la ejecución y el análisis en base a criterios y experiencias similares que puedan reforzar los conceptos utilizados en su desarrollo.

Para la realización del presente estudio la investigadora se apoyó en diversos materiales bibliográficos (libros, folletos, videos, etc., relacionados con el problema a analizar, así mismo se cuenta con variados proyectos que en su momento hicieron un estudio aproximado a situaciones en otros entes y/o instituciones.

Población y Muestra

Población

El trabajo presentado necesitó de una serie de procesos que contemplan diferentes elementos para la solución de la problemática planteada, por lo que se hace preciso conocer la población; esta última definida por Hayman (2000: 65), como “el grupo al cual el investigador trata de aplicar las generalidades obtenidas e intenta formular afirmaciones que sean válidas para este grupo en general”.

Es por ello, que la distribución de la población es intencional no probabilística dirigida a la Dirección de Administración Finanzas y la Dirección de Planificación y Presupuesto, por ejercer funciones administrativas

En síntesis, la población es la totalidad de los miembros que conforman a una comunidad, que cumplen con una serie de características específicas, las cuales la investigadora puede someter a estudio.

Por ello, la población objeto de investigación en el presente estudio y de la cual se obtendrán datos e información pertinente y relevante está conformada por los trabajadores de la dirección de presupuesto y administración de la Alcaldía del Municipio Bolívar, los cuales suman un total de siete (07) personas, como se muestra a continuación:

Cuadro 2
Población

CARGOS	N° DE PERSONAS
Director de Administración y Finanzas	01
Sub- Director de Admón. Y Finanzas	01
Director de Planificación y Presupuesto	01
Asistente Administrativo I	02
Secretaria Ejecutivo I	01
Asistente de Planificación y Presup.	01
Total	07

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2013)

Por ser el número de la población completamente cuantificable se puede afirmar que se está en presencia de una población finita, definida por García (2001: 187) como “aquella en donde es posible enumerar físicamente los elementos que pertenecen a una población, de allí que se diga que la población es finita”.

Muestra

En este mismo marco de ideas la investigadora se vio en la necesidad de escoger una cantidad de individuos, que fueron representativos de la población y que estuvieron directamente relacionados con la dirección objeto de estudio.

Al respecto Ander-Egg (2002: 121), agrega que el término muestra significa “parte o fracción representativa de un conjunto de la población, universo o colectivo el cual es objeto de estudio”.

Tomando en consideración el planteamiento señalado, la muestra seleccionada quedó conformada por el 100 por ciento de los trabajadores que laboran en la dirección de administración y presupuesto.

De allí, que la muestra para el diseño metodológico de esta investigación se clasifica como censal o intencional, de acuerdo a las características de la población y el criterio de la investigadora al seleccionarla.

Al respecto López (2002: 34) define la muestra censal o intencional como “aquella porción que representa a toda la población, es decir, la muestra es toda la población a investigar”

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Para cumplir con los objetivos planteados es necesario utilizar una serie de técnicas e instrumentos metodológicos que permitan recopilar la información precisa.

Al respecto Tamayo y Tamayo (2002: 114), agrega que las técnicas de recolección de datos “son una parte del diseño investigativo, en donde se hace relación al procedimiento, condición y lugar de la recolección”.

De allí, para el desarrollo de esta investigación se empleó como técnica la observación directa y participante. Según Tamayo y Tamayo (2003, p. 122), señala que la observación “...es aquella en la que el investigador juega un papel determinado dentro de la comunidad en la cual realiza la investigación...”. En tal sentido, la observación se realizó a través del instrumento del registro de observación en la Alcaldía del Municipio Bolívar, donde la investigadora registró los datos con mayor efectividad, por formar parte activa en la investigación.

La observación directa participante, tal como la define Sabino (2002, p. 32); “Consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar”. De tal manera, que se puede observar y recoger datos a través de los sentidos, orientados a la captación de la realidad que se quiere estudiar, visualizando las situaciones, hechos o actividades reales que son llevadas a cabo. Las técnicas de observación tienen como finalidad captar, describir y registrar sistemáticamente las manifestaciones del comportamiento de la persona, aplicándolo para evaluar habilidades y destrezas ante el conocimiento.

Realizada la observación de las operaciones del sistema actual del ente, se inicio la revisión de bibliografía especializada en el área de la Administración Pública Municipal, así como también de material publicado en la Internet, Bibliotecas, entre otros.

Del mismo modo, se efectuó la recolección de información por la técnica denominada encuesta, la cual se hace a través de formularios, teniendo aplicación en aquellos problemas que se investiga por métodos de observación, análisis de fuentes documentales.

La encuesta está definida por Palella y Martins (2003, p.111): como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. Por lo que, a través de la encuesta se realizó un intercambio de opiniones, por medio de testimonios provenientes de las personas que conforman el ente en estudio.

En tal sentido, los instrumentos utilizados en esta investigación fueron el registro de la observación y el cuestionario, constituido por una serie de preguntas relacionadas con el tema en estudio, elaborados en base al sistema de variables, cuya operacionalización se basó en los objetivos.

Al respecto Balestrini (2002, p.100) define el cuestionario como “un instrumento, herramienta o medio que recoge información”. El mismo representa uno de los instrumentos de mayor utilidad, ya que permitió que la investigadora fijara su atención en ciertos aspectos y se sujeto a determinadas condiciones.

En relación al cuestionario se tiene que es un instrumento importante en la investigación; a lo que Hernández, Bautista y otros agregan (2002: 98) que “es un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que sirven para recolectar información sobre una o más variables. Generalmente exploran varios aspectos o dimensión de una variable”. A través del cuestionario se le

da respuesta objetivamente a las interrogantes planteadas por la investigadora.

Dicho cuestionario consta de preguntas que están formuladas con varias alternativas de selección. Ellas fueron; Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo (Ver Anexo A).

En tal sentido, el proceso de aplicación de cuestionarios se efectuó a las siete personas que integran la Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolívar

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

El instrumento (cuestionario) diseñado para recavar la información pertinente fue sometido a la validez de contenido a juicio de expertos especialistas en el área investigada. (Ver Anexo B).

La validez es un método que permite verificar el logro de los objetivos, por ello Hernández, Fernández y Baptista (2004, p.246), lo definen como “la eficiencia con que un instrumento mide lo que desea”. Por lo que el instrumento fue sometido a juicio de expertos especialistas en el área de:

contenido, metodología, quienes verificaron la consistencia de las interrogantes en relación con las variables y objetivos del estudio, la precisión y claridad del lenguaje, así como también la pertinencia del contenido (Ver Anexo).

En tal sentido, el método a utilizar es la validez de contenido, la cual Hernández, Fernández y Baptista (2004, p.247), refiere "a que todos los aspectos del concepto estén incluidos y no exista elementos externos, ya que, si el concepto ha sido bien operacionalizado, el instrumento tiene validez de contenido". Del mismo modo, Silva (2009) señala que la validez de contenido "es el grado en que la medición representa al concepto medido, determinándose a través de juicios de expertos".

Por consiguiente, la validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo del contenido en lo que se desea medir, así mismo, la fiabilidad, confiabilidad, consistencia y credibilidad de la investigación se logró a través del análisis de la información, lo cual permitió internalizar las bases teóricas, el cuerpo de ideas y la realidad.

La escala de medición en la que se fundamenta cada uno de los expertos para medir el instrumento es la siguiente:

Cuadro 3

Escala de Validación

ESCALA	DESCRIPCION
1	Deficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2004)

El resultado de la media aritmética se generó a través de la fórmula siguiente:

$$X = \frac{\sum \text{Expertos}}{N}$$

Entonces la suma originada de cada experto fue dividida entre el número de ítems formulado.

En este sentido, se sometió el cuestionario a juicios de expertos, quienes luego analizaron, emitieron su juicio en un formato suministrado al efecto. Cabe destacar, que las observaciones impartidas por los diferentes jueces, serán tomadas en cuenta haciéndose las correcciones pertinentes a los ítems, luego de estas, los expertos opinaron en que condiciones se encuentra el instrumento presentado por la investigadora, por supuesto, dentro de los parámetros establecidos para realizar la validación del mismo, es decir, si presenta pertinencia, congruencia y claridad. Ellos determinaron que el instrumento era válido para la investigación que se presenta.

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, de este modo Sabino (2005: 113), señala que “es la constancia interior de la misma, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro”. (Ver Anexo C)

Para determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se procedió a través de la consistencia interna, la cual permite determinar el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí, cuyos datos se tomaron para calcular el coeficiente de Alpha de Cronbach, siendo la fórmula para tal fin la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

K: N° de ítem

Si²: Desviación Standard por Ítem.

St²: Desviación Standard Total de los Ítem.

$$\alpha = 18 / 18-1 (1 - 1.964769 / 15.7333) = 1.0588235 (1- 0.1248)$$

$$\alpha = \mathbf{0.9265}$$

Al respecto Palella y Martins (2003, p.154) señalan que “el Alpha de Cronbach, mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems varía entre 0 a 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta, es decir mejor fiabilidad)”.

Los coeficientes de confiabilidad varían entre 0 y 1 (0 = nula confiabilidad y 1 = total confiabilidad). En este sentido, se obtuvo un **Alfa de Cronbach de 0,93, muy cercano a 1**, por tanto, los resultados son de alta confiabilidad.

Cuadro 4

Confiabilidad

RANGO	CONFIABILIDAD
-------	---------------

0,81 – 1	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,40 – 0,21	Baja
0,20 – 0	Muy Baja

Fuente: Palella y Martins (2003)

Técnica de Procesamiento de Datos

Una vez obtenida la información por medio de la aplicación del instrumento, fue necesario proceder a su respectiva tabulación, cuantificación, graficación y tratamiento estadístico de las cifras obtenidas.

La información se recolectó de forma cuantitativa con base en los aspectos válidos y resaltantes para el establecimiento de una visión general y más completa del problema, pasando por procedimientos de clasificación, codificación, tabulación y análisis de los resultados, para de esta manera establecer el cumplimiento de los objetivos trazados.

El análisis de datos se realizó mediante la Tabulación manual, lo que permitió tener un índice de respuestas y luego se procedió a elaborar cuadros con sus respectivas frecuencias y los porcentajes que representan, con el fin de analizarlos e interpretarlos para buscar las soluciones al momento de la toma de decisiones. Para Balestrini (2002: 173), “la tabulación es un proceso que clasifica la información recogida en las respuestas atendiendo a la interpretación que se refiere con relación a los objetivos de la investigación”

Con respecto a los datos arrojados por el instrumento se agruparon en cuadros estadísticos de frecuencia en donde se destacan las alternativas, la repetición simple y el porcentaje respectivo y posteriormente se reflejaron en gráficos a través de diagramas circulares. Para Hernández y otros (2002: 65), “los gráficos circulares son aquellos a través de los cuales por medio de un círculo concéntrico representado por una circunferencia se pueden visualizar datos y analizar hechos y situaciones de interés”

Por medio de este tipo de gráfico se pudo obtener una mayor visión de los datos, de allí que estos fueran presentados de tal manera que facilitarían su comprensión. Finalmente, se utilizó el cuaderno de notas para el registro de la información recolectada, así como el empleo del computador personal para el procesamiento de la información.

Estrategia metodológica empleada

Los mecanismos básicos de una investigación, le permiten a la investigadora obtener el control necesario para conservar el rigor de su esfuerzo investigativo, en tal sentido, por ser un proyecto factible el estudio del diseño corresponde a los elementos básicos del conocimiento, de apoyo para la elaboración de la investigación y por último la ejecución del estudio, aplicando el siguiente procedimiento:

Estrategia I Recopilación Documental

Se detectó el problema a través del planteamiento, se abordó con base a documentos bibliográficos para determinar la necesidad de proponer un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en la Alcaldía del Municipio Bolívar del Estado Aragua.

Estrategia II Recolección de Información

En este proceso, se aplicó a la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, con el objeto de desarrollar la investigación.

Estrategia III Presentación de Datos Obtenidos

En este caso, se empleo un cuestionario al personal que labora en la Dirección de Administración y Presupuesto, con el objeto de obtener datos verificables y confiables que permitan tomar la decisión más conveniente, en función de lograr los objetivos trazados en la investigación.

Estrategia IV Análisis e Interpretación de la Información

La investigadora se enfrentó a una serie de respuestas para ser clasificadas, tabuladas, con el fin de dar solución al problema planteado. Por consiguiente, se diseño un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario de la Alcaldía del Municipio Bolívar, del Estado Aragua, en función de aumentar la eficiencia de la ejecución de la misma.

Esta investigación permitió, desarrollar, diseñar y buscar soluciones para prever y solventar las necesidades presentadas, al mismo tiempo de servir de referencia a otros entes con características y necesidades similares para que se cumplan con los planes establecidos.

Estrategia V Elaboración de la Propuesta

En esta fase se elaboró el Sistema de Control de Gestión para la optimización del manejo presupuestario en el Sector Público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua, en función de aumentar la eficiencia del proceso presupuestario.

Este sistema permite desarrollar, diseñar y buscar soluciones para prever y solventar las necesidades presentadas, al mismo tiempo servir de referencia a otros entes con características y necesidades similares para que cumplan con los planes establecidos.

Operacionalización de Variables

Esta investigación operacionalmente representa un medio para evaluar la gestión de una institución pública, cuyos recursos provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias (impuestos) y cuyo fin es la prestación de servicios a la colectividad a título gratuito o semigratuito, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos, y no solo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto. De allí pues, que Palella y Martins (2006) consideran que:

Al identificar las variables que serán estudiadas, se pasa a establecer el significado que el investigador les atribuye dentro de la investigación. Este indica los términos en que fundamentará su enfoque teórico, con lo cual podrá visualizar las dimensiones e indicadores del estudio. (p.78)

De esto se desprende, que en la operacionalización de las variables se le asigna un significado de las variables presentes en los objetivos generales de la investigación traduciéndola en términos observables y comprobables para poder identificarlas y de esta manera determinar las dimensiones y los indicadores adecuados que los caracterizan.

Es por ello, que a continuación se presenta la operacionalización de los objetivos específico que se plantearon al inicio de la investigación, según la opinión de Arias (2006:63) se aplica este: "... para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de los conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores".

Cuadro 1
DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

Objetivo General: Proponer un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar Estado Aragua

Objetivo Específico	Variables	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítem
Diagnosticar la situación actual de la estructura administrativa y presupuestaria del sector público, específicamente de la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua	Situación actual de la estructura Administrativa y Presupuestaria	Estructura Administrativa	-Sistema -Funciones del Personal -Organigrama	Cuestionario	1 2 3
		Presupuestario	Funcionamiento Proyección Ejecución de Presupuesto	Observación	
Describir los procedimientos legales, administrativos y presupuestarios, del sector público, específicamente de la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua.	Procedimientos legales, Administrativos y Presupuestarios	Leyes	-C.R.B.V -L.P.P.M. –L.A.P. -L.O.A.F. Ordenanzas	Revisión Documental Cuestionario	4
		Procesos Administrativos	-Circulares -Manual de Normas y Procedimientos		5
			-Operaciones Administrativas y Presupuestarias	Cuestionario	6 7
		Procesos Presupuestarios	-Disponibilidad Presupuestaria -Asignación de recursos -Créditos adicionales -Órdenes de pago	Cuestionario	8 9 10 11
Analizar los elementos de un sistema de control de gestión para el manejo presupuestario en la institución en estudio.	Elementos de un Sistema de Control de Gestión Presupuestario	Direccionamiento Estratégico.Presupuesto	- Inflación. -Control -Instrumentos de Control, -Indicadores de gestión	Cuestionario	12 13 14 15
		Indicadores de Control de Gestión	-Metas -Compromiso	Cuestionario	16 17

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis e Interpretación de los Datos

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación, cuya estructuración fue ideada, tomando como base la configuración de cada uno de los objetivos específicos, los cuales rigen el propósito general del estudio que estuvo orientado a proponer un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua.

Sobre este aspecto Balestrini, (2002: 169) agrega que “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación”. Por otro parte Sabino (2002), expone desde el punto de vista lógico que:

Analizar significa descomponer un todo en sus partes constituidas para su más concienzudo examen, la actividad opuesta y complementaria a esta es la síntesis, que consiste en explorar las relaciones entre las partes estudiadas para proceder a reconstruir la totalidad inicial.(p.11).

De allí que, la presentación de los resultados y de los análisis realizados, se hizo bajo la modalidad de estadística descriptiva, para su mejor apreciación. En este sentido, se presenta una serie de ítems con cinco opciones tales como: totalmente de acuerdo (TA), de acuerdo (DA), ni de

acuerdo ni en desacuerdo (ND), en desacuerdo (ED), totalmente en desacuerdo (TD).

Ítem 1. La Alcaldía del Municipio Bolívar posee un Sistema Automatizado para la realización de las labores de sus trabajadores

Cuadro 5
SISTEMA AUTOMATIZADO

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	07	100%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	0	0%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

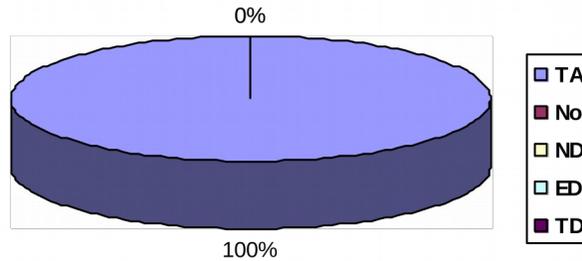


Gráfico 1.
SISTEMA AUTOMATIZADO

Análisis: El 100% de los encuestados manifestó que dicha institución posee un Sistema Automatizado para la realización de las labores de sus trabajadores. Es por ello, que los resultados demuestran el eficaz funcionamiento del sistema automático, adecuándose a las condiciones del medio ambiente externo brindando una respuesta rápida y acertada a los requerimientos de los usuarios prestando servicios de calidad. Por tanto, Morales (2005: 25) concibe que “la tecnología y la innovación han cambiado el medio y el mundo de los negocios”.

Ítem 2. Conoce el personal de la Alcaldía en estudio sus funciones a cabalidad.

Cuadro 6
CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	02	29%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	05	71%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

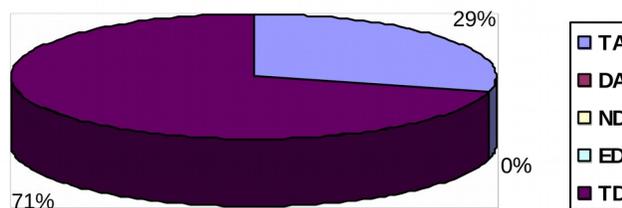


Gráfico 2
CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES

Análisis: El 71 por ciento de los encuestados contestó estar en total desacuerdo en conocer sus funciones a cabalidad, mientras que un 29% está totalmente de acuerdo. Brindar el debido conocimiento sobre las actividades a seguir en un determinado proceso, proporciona soluciones rápidas al momento de presentarse cualquier contratiempo, además de, ofrecerle al personal la oportunidad de contribuir al logro de los objetivos de la organización. Lo cual, Morales (2005:41), expresa que “la integración y coherencia del personal a sus funciones, son características organizacionales bien importantes”. Siendo preciso destacar que esta pudiera ser una de las causas más representativa e influyente en el desarrollo de los problemas del área en cuestión.

Ítem 3. Posee la Alcaldía del Municipio Bolívar un organigrama general en donde se detalla su estructura.

Cuadro 7
ORGANIGRAMA GENERAL

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	07	100%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	0	0%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

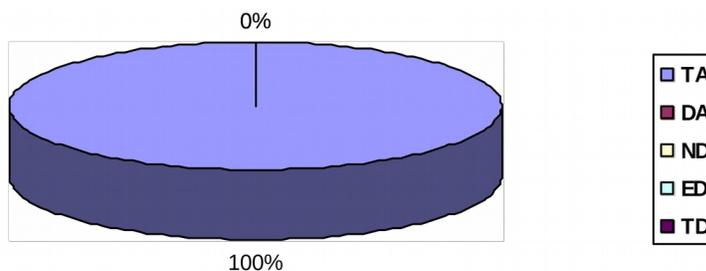


Gráfico 3
ORGANIGRAMA GENERAL

Análisis: El 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la Alcaldía del Municipio Bolívar posee un organigrama general en donde se detalla toda su estructura, por lo que se puede afirmar que los trabajadores de la dirección en estudio saben a donde dirigirse cuando tiene dudas o se les presenta un problema en el manejo de sus funciones. De acuerdo con esto, Lazzaro (2001: 320) señala” que los bienes humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes que puedan delegarse los puesto de trabajo”.

Ítem 4. El personal de la dirección de administración y presupuesto ha recibido capacitación sobre la ordenanza que establece los lineamientos para el correcto manejo del presupuesto.

Cuadro 8

CAPACITACIÓN SOBRE ORDENANZAS MUNICIPALES

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	03	43%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	04	57%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

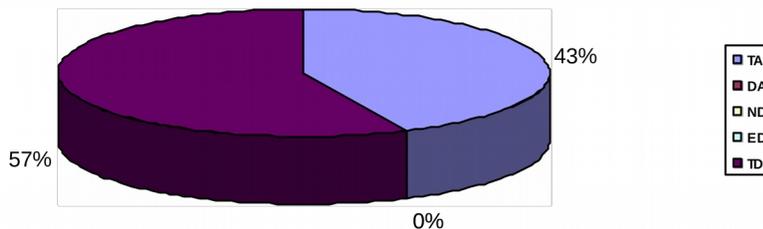


Gráfico 4

CAPACITACIÓN SOBRE ORDENANZAS MUNICIPALES

Análisis: el 57% de los integrantes de la muestra manifestó no haber recibido capacitación sobre la ordenanza que establece los lineamientos para el correcto manejo del presupuesto y el 43% restante dijo que sí, probablemente esta sea una de las causantes de los problemas que se generan con el manejo de presupuesto en la dirección en estudio. De allí pues, Siliceo (1995:8) expresa que, “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, organización, ente y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”, en tal sentido, se puede deducir que la función educativa adquiere y adquirirá mayor importancia por lo cual satisface necesidades presentes y se prevén necesidades futuras.

Ítem 5. Son las circulares internas uno de los medios empleados para comunicar las dificultades o ventajas presentes en los procesos administrativos.

Cuadro 9
MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	01	14%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	06	86%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

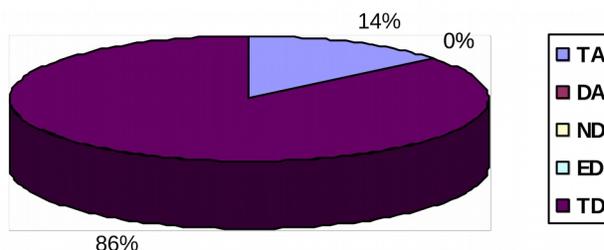


Gráfico 5
MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Análisis: El 86% contestó que está en total desacuerdo en que las circulares internas es uno de los medios empleados para comunicar las dificultades o ventajas presentes en los procesos administrativos y un 14% manifiesta estar en total acuerdo. En la Alcaldía del Municipio Bolívar éstos no se utilizan por lo rápido que se dan los procesos, lo que infiere en las comunicaciones y en los errores que se cometen. Se evidencia entonces, que en el ente en estudio la mayoría está en total desacuerdo con el uso de las circulares difiriendo de Pérez (2012) la cual define a la circular como; “una modalidad cuyo contenido es de interés general a toda la población de trabajadores de un órgano o ente”.

Ítem 6. La Alcaldía del Municipio Bolívar posee un manual de normas y procedimientos en la dirección de administración y presupuesto.

Cuadro 10

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	0	0%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	07	100%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

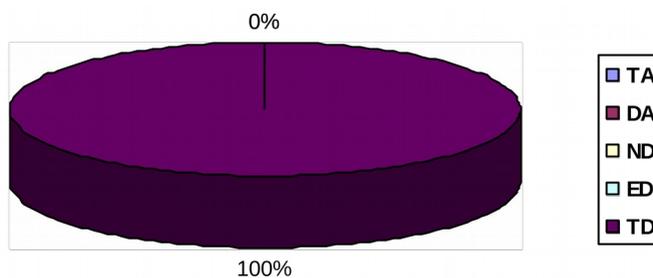


Gráfico 6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Análisis: El 100% está en total desacuerdo en que La Alcaldía del Municipio Bolívar posee un manual de normas y procedimientos en la dirección de administración y presupuesto. En la institución no se utilizan por no estar diseñado, lo que infiere en las tareas de administrativas y presupuestarias, ocasionando desequilibrio en las actividades organizativas del ente. En este contexto, Lazzaro (2001:315) sostiene que “los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a

organización, políticas y procedimientos”, por lo que es de gran importancia el uso de estos manuales dentro de cualquier proceso.

Ítem 7. Los procedimientos operativos y administrativos establecidos para controlar el presupuesto asignado se adaptan a la realidad de la institución en estudio.

Cuadro 11

PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	01	14%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	06	86%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

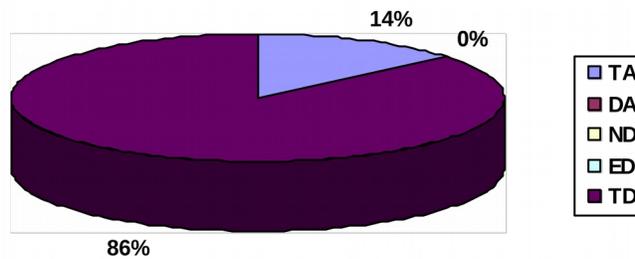


Gráfico 7

PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS

Análisis: El 86% de los encuestados manifestó que los procedimientos operativos y administrativos establecidos para controlar el presupuesto asignado no se adaptan a la realidad de la institución en estudio, aún cuando el 14% afirma que si se adaptan. Es importante destacar, que son múltiples las operaciones de tipos administrativas y presupuestarias, que exigen un sistema de gestión único, integrado, transparente, rápido, confiable, que determine y evalúe en tiempo oportuno y con propiedad, la correcta inversión de los recursos y la adecuada incurrencia en los gastos públicos. Por esto,

Lazzaro (2001:20) define de manera puntual los procedimientos como: “campos de actividades que deben de clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración”.

Ítem 8. La disponibilidad presupuestaria que se maneja está acorde con la realidad de la institución

Cuadro 12
DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	0	0%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	07	100%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

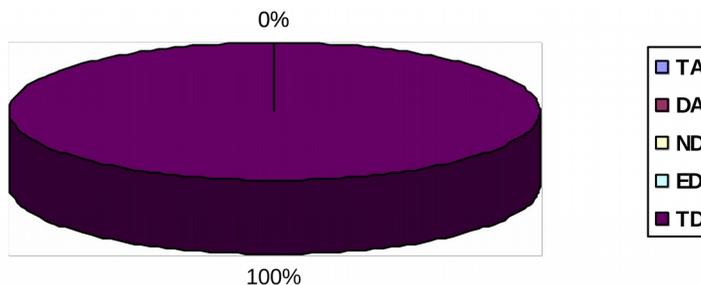


Gráfico 8
DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA

Análisis: El 100% por ciento de los encuestados opina que la Alcaldía del Municipio Bolívar carece de una disponibilidad presupuestaria acordes con la realidad de la organización, ya que la mayoría de las veces las asignaciones llegan a destiempo, la toma de decisiones se demora y cuando se cumple la compra o contratación del servicio ya los precios han sido modificados. Los

presupuestos según la ONAPRE (2011) “es la expresión financiera para apoyar la ejecución de las acciones contempladas en el Plan Operativo Anual Nacional (P.O.A.N.)”,es decir, son planes de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe consumirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada departamento u organización.

Ítem 9. La asignación de los recursos presupuestarios se realiza en el tiempo esperado por la institución

Cuadro 13
ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	0	0%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	07	100%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

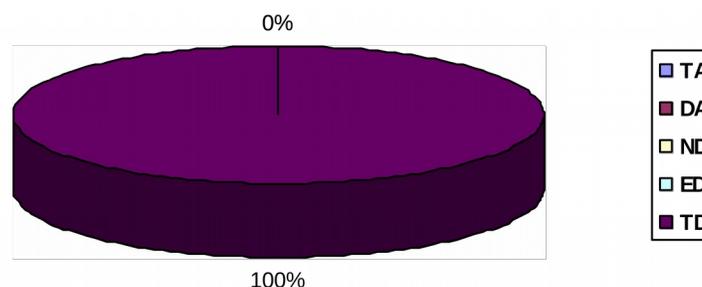


Gráfico 9
ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA

Análisis: El 100% está totalmente en desacuerdo en que la asignación de los recursos presupuestarios se realiza en el tiempo esperado por la institución para cumplir con los objetivos y metas establecidos para el ejercicio correspondiente. Sanoja (2009:56) expresa que “ el presupuesto es

un instrumento que coordina todo lo relativo a la política fiscal, monetaria, financiera, económica y social del país”, sin embargo, la realidad de la Alcaldía del Municipio Bolívar es otra por no cumplirse a tiempo con el compromiso, lo causado y el pago correspondiente.

Ítem 10. Para el logro de los objetivos propuesto, por la institución en estudio, es necesaria la solicitud de créditos adicionales

Cuadro 14
CRÉDITOS ADICIONALES

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	07	100%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	0	0%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

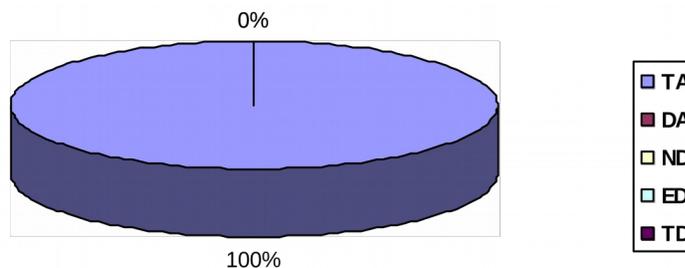


Gráfico 10
CRÉDITOS ADICIONALES

Análisis: El 100% de los encuestados dijo que para el logro de los objetivos propuesto, es necesaria la solicitud de créditos adicionales, este es uno de los factores por el cual se hace necesaria la implantación de un sistema de gestión que demuestre las causas que originan los incumplimientos de las metas establecidas por la organización. En resumidas cuentas, en la mayoría de los Presupuestos Públicos en Venezuela sufren modificaciones, por lo cual la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010) señala que “... podrá aprobar créditos adicionales al presupuesto de gastos para cubrir

gastos necesarios no previsto en la ordenanza anual de presupuesto o créditos presupuestarios insuficientes.”

Ítem 11. Se realizan las órdenes de pago a los proveedores de bienes y servicios de la Alcaldía del Municipio Bolívar en el tiempo establecido en las facturas, contratos de servicios y otros.

Cuadro 15
ORDENES DE PAGO

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	03	45%
DA	0	%
ND	0	%
ED	0	%
TD	04	55%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

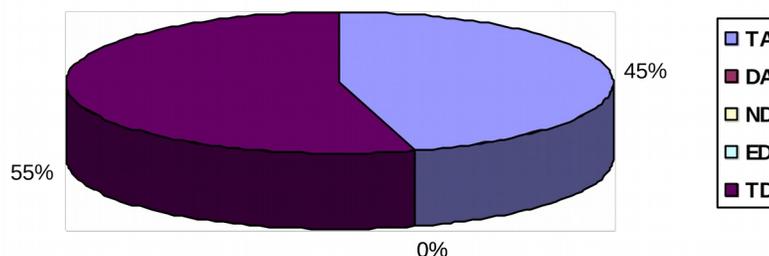


Gráfico 11
ÓRDENES DE PAGO

Análisis: El 55% manifestó que están en total desacuerdo, debido a que no se hacen en el tiempo establecido en las facturas, contratos de servicios y otros y un 45% indicó estar totalmente de acuerdo. De allí pues, que Sanoja (2009:94), define a “las operaciones realizadas por los órganos y entes del sector publico son complejos y de gran volumen, los cuales incorporan sus correspondientes controles internos que se encargan de registrar, procesar e informar los recursos financieros”, por consiguiente, los resultados justifican la elaboración de un sistema de control de gestión.

Ítem 12. Es considerado el porcentaje de la inflación acumulada en el cálculo presupuestario anual

Cuadro 16
CONSIDERACIÓN DE LA INFLACIÓN

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	05	71%
DA	0	%
ND	0	%
ED	0	%
TD	02	29%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

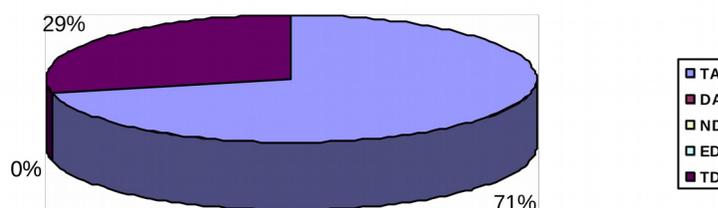


Gráfico 12
CONSIDERACIÓN DE LA INFLACIÓN

Análisis: El 71% de la muestra consultada indica que la inflación si es considerada a la hora de realizar el cálculo del presupuesto anual y un 29% señala estar en total desacuerdo. Sin embargo, la inflación expresa lo siguiente, “todos sabemos que en Venezuela los precios de algunos rubros están controlados, y ellos afectan en consecuencia la medición de la inflación; en cierto modo todos percibimos que los precios aumentan cada día más pero la medición de la inflación apenas sube un pequeño tanto por ciento”. Los resultados demuestran una fortaleza.

Ítem 13. La institución en estudio cuenta con un sistema de control para el presupuesto asignado

Cuadro 17
SISTEMA DE CONTROL

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	02	29%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	05	71%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

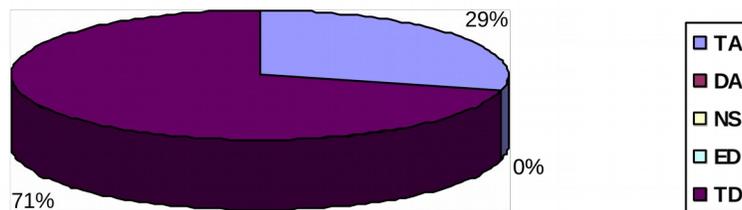


Gráfico 13
SISTEMA DE CONTROL

Análisis: El 71% de la muestra indicó que la misma no cuenta con un sistema de control para el presupuesto asignado y un 29% está totalmente de acuerdo en que lo posee. Para cualquier organización resulta necesario regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia, aunque este inmerso en sus funciones. Por consiguiente, la Ley orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de control fiscal en su art. 35 expresa que “el sistema de control son políticas, normas, métodos y procedimientos para salvaguardar los recursos y verificar la calidad de la información”. Dicho de otro modo, la Ley obliga a las máximas autoridades de cada ente implantar su control, adecuándolo a la naturaleza, estructura y fines del mismo, ahora bien, los resultados dan viabilidad a la propuesta de un sistema de control de gestión.

Ítem 14. Se utilizan a cabalidad los instrumentos diseñados como instrumento de control del presupuesto anual

Cuadro 18
CONTROL PRESUPUESTARIO

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	02	29%
DA	0	%
ND	0	%
ED	0	%
TD	05	71%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

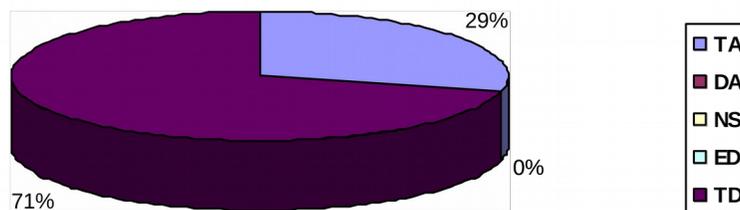


Gráfico 14
CONTROL PRESUPUESTARIO

Análisis: El 71% de la muestra indicó estar en total desacuerdo en que se utilizan a cabalidad los instrumentos diseñados como instrumento de control del presupuesto anual y un 29% está totalmente de acuerdo en que si lo hacen. Sanoja (2009:102) “es un medio mediante el cual se propone la distribución de los recursos disponibles y su utilización de manera progresiva y organizada”, esta situación no se cumple en la institución en estudio. Un buen presupuesto seguirá siendo bueno en la medida en que sus resultados y efectos se controlen, analicen y tomen las medidas necesarias para corregir cualquier desviación actual o anticipada.

Ítem 15. En la institución en estudio se emplean los indicadores de gestión para controlar las desviaciones de los objetivos propuestos en el presupuesto anual aprobado

Cuadro 19
INDICADORES DE GESTIÓN

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	0	0%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	07	100%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

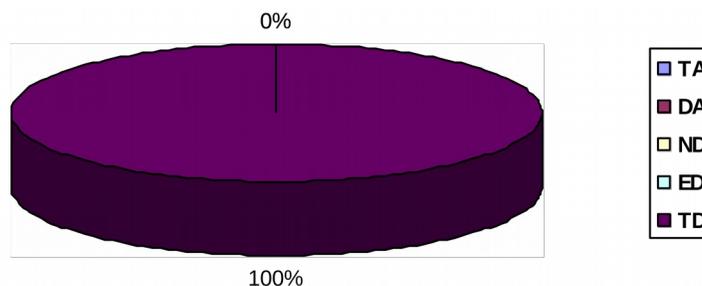


Gráfico 15
INDICADORES DE GESTIÓN

Análisis: El 100% de los encuestados están totalmente en desacuerdo en que en la institución en estudio se emplean los indicadores de gestión para controlar las desviaciones de los objetivos propuestos en el presupuesto anual aprobado, por lo que ocurre un gran número de improvisaciones a diario y con estos resultados realizar el informe de gestión anual, contribuyendo esta situación al malestar de quienes laboran en tan ardua labor. De esta manera, Morales (2005: 160), define a los indicadores de gestión como “la variable que filtra la información y compara las características de un proceso determinado o el cumplimiento de un plan con los estándares predefinidos”.

Ítem 16. La Alcaldía del Municipio Bolívar cumple al pie de la letra con las metas planteadas

Cuadro 20
OBTENCIÓN DE METAS

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	0	0%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	07	100%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

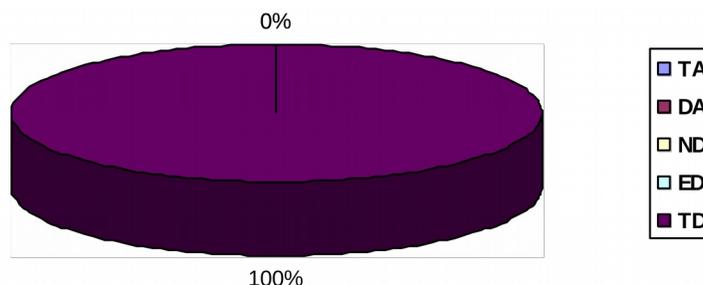


Gráfico 16
OBTENCIÓN DE METAS

Análisis: El 100% indicó estar totalmente en desacuerdo en que La Alcaldía del Municipio Bolívar cumple al pie de la letra con las metas planteadas. Las metas y objetivos organizacionales, corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento de la misma, de allí que, la definición de las metas sea de suma importancia para cualquier institución más aún si corresponde al sector público. Morales (2005:21), define meta como “acciones que una persona o ente realiza para el logro de objetivos”, es por ello que, las metas establecen la intención total y a largo plazo de la organización.

Ítem 17. El personal de la dirección de administración y presupuesto se encuentra comprometido con la labor que realiza dentro de la misma.

Cuadro 21

COMPROMISO CON LA LABOR REALIZADA

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	03	45%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	04	55%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

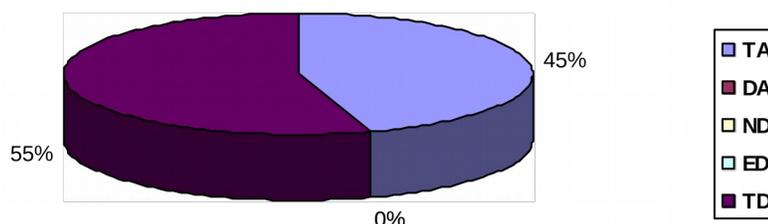


Gráfico 17

COMPROMISO CON LA LABOR REALIZADA

Análisis: El 55% de la muestra está totalmente en desacuerdo en que el personal de la dirección de administración y presupuesto se encuentra comprometido con la labor que realiza dentro de la misma y un 45% está de acuerdo. Porter (1974:120), expone el compromiso como “ la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización”. Este argumento se logra en un porcentaje bajo la Alcaldía en estudio. El compromiso es una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al recurso humano.

Ítem 18. Es necesario el diseño de un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua.

Cuadro 22

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Alternativas	Frecuencia (fx)	%
TA	07	100%
DA	0	0%
ND	0	0%
ED	0	0%
TD	0	0%
Total	07	100%

Fuente: Alcaldía del Municipio Bolívar (2011)

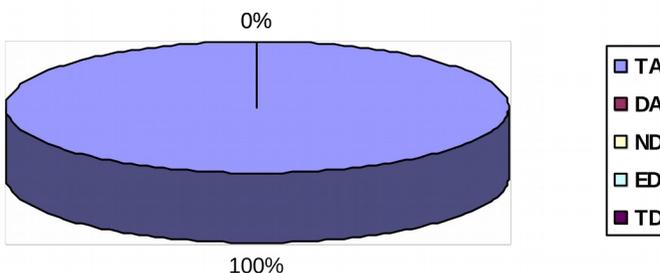


Gráfico 18

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Análisis: El 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que es necesario el diseño de un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua. Morales (2005:242), expresa que un sistema de control de gestión “centra su atención en verificar si lo que planeó se está o no cumpliendo en el tiempo señalado, con la calidad deseada y al costo programado”. Las políticas internas y externas ya no pueden atenerse a los patrones ni a los actores tradicionales, de allí la viabilidad en proponer un sistema de control de gestión para la institución.

Diagnostico de la Situación Actual de la Estructura Administrativa y Presupuestaría

De acuerdo a los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se puede concluir en relación al objetivo uno, que en la Alcaldía del Municipio Bolívar existe un sistema automatizado para la

realización de las labores de los trabajadores, sin embargo, los trabajadores indican en su mayoría que no conocen a cabalidad sus funciones, a pesar de existir un organigrama donde se especifica el puesto que ocupa cada quien en la institución, lo cual denota una debilidad siendo necesario mejorar esta situación ya que se dificulta el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Asimismo, los encuestados manifiestan en correspondencia con el objetivo dos, que existen ordenanzas para el control presupuestario pero que no son conocidas por el total del personal involucrado, así mismo dentro de la organización permanece una gran cantidad de personas que en la mayoría de los casos pierde el contacto entre sí, mucho más cuando se imparten órdenes a cada momento, con un tiempo de respuesta demasiado corto, lo que obliga a obviar algunos procedimientos, desacatando las normas presupuestarias que no se cumplen a cabalidad, por el gran número de improvisaciones que a diario ocurren, conllevando esta situación al nacimiento del malestar de quienes laboran en tan ardua labor.

Por otra parte, señalan que no se emiten circulares como medio de comunicación escrita para dar información o comunicar las dificultades o ventajas presentes en el proceso administrativo que se lleva a cabo en la institución, pudiéndose presentar situaciones de duplicidad en procedimientos ya realizados. Tampoco existen manuales de normas y procedimientos que permitan al personal conocer sus funciones y responsabilidades y la forma como desempeñar sus funciones a cabalidad. Es importante señalar que los problemas de control internos son solucionados con la implementación de esta herramienta.

Con respecto a la realidad presupuestaria y respecto al objetivo tres, manifiestan que no es acorde con la realidad económica actual, presentándose constantemente situaciones de desviación de presupuesto por no ser suficiente en algunos casos para el cumplimiento de lo planificado, además la asignación de los recursos no se realiza en el tiempo esperado por la institución y se necesita solicitar créditos adicionales para el logro de los objetivos propuestos.

En cuanto a las órdenes de pago a los proveedores de bienes y servicios no se realizan en el tiempo requerido, esto causa molestia al momento de éstos solicitar sus cheques por incumplimiento de las fechas de vencimiento para su cancelación, demostrándose así falta de control interno para la realización de los procedimientos administrativos. Sin embargo, es tomado en cuenta el proceso inflacionario para el cálculo presupuestario. Ahora bien, cuando se llegó al tema de los sistemas de control, en su mayoría manifestaron que la institución no utiliza control presupuestario, instrumentos de medición para el control de la gestión, tampoco indicadores de gestión establecidos.

Es importante indicar que los indicadores de gestión permiten descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con los [datos](#) planificados, verificándose con ello los logros y corrigiendo las diferencias, en caso de que estén presentes. A pesar de esta realidad la organización en estudio no ha diseñado ni mucho menos implantado indicadores de gestión acordes con su realidad, de allí que la mayoría de las veces la toma de decisiones se demora o cuando se toma a tiempo se hace sobre una realidad incorrecta.

Para finalizar, se determinó que en la Alcaldía del Municipio Bolívar estado Aragua, no se cumple con las metas planteadas y el personal no está en su totalidad identificado con la institución manifestando ser necesaria la implementación de un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en esa entidad.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO PRESUPUESTARIO EN EL SECTOR PÚBLICO, ESPECÍFICAMENTE EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BOLÍVAR, ESTADO ARAGUA

Presentación de la Propuesta

Vale la pena iniciar este capítulo, señalando que una de las características más significativa de la gestión pública venezolana es la complejidad que exige el crecimiento del sector público en términos socio-económicos para responder a las demandas de los ciudadanos. Por tal razón, la responsabilidad por los resultados de las políticas públicas aplicadas en los entes gubernamentales, requieren de mecanismos de control que evalúen el desempeño y los logros de las acciones que las comprenden. Es en este marco, donde la administración pública venezolana debe avanzar en sus procedimientos administrativos para mejorar la transparencia, la gestión gubernamental y los resultados del uso de los recursos económicos.

En efecto, el presupuesto de ingresos públicos representa un instrumento donde se reflejan los lineamientos y las políticas de distribución de ingresos y fuentes de financiamiento, así como los gastos y aplicaciones financieras en el ejercicio fiscal. Por ello, se plantea el sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en la Alcaldía del Municipio Bolívar, como una herramienta exitosa que permite un conjunto de acciones necesarias para obtener, interpretar, comprender y comunicar información a los distintos niveles jerárquicos de la institución, buscando lograr la eficiencia

materializándose en la gestión orientada y comprometida a la prestación de servicios de calidad hacia las comunidades, cumpliendo con la misión, visión y los objetivos estratégicos de la alcaldía.

En consecuencia, el sistema de control para la optimización del manejo presupuestario en la Alcaldía del Municipio Bolívar es un esfuerzo sistemático por manejar la gestión a través de la obtención de los objetivos con los medios más adecuados para ello, generando los indicadores de gestión necesarios para la optima asignación de los recursos en la prestación de los servicios públicos y en la ejecución de las obras municipales de acuerdo a lo previsto en los planes y los programas de gestión legal.

En otras palabras, la propuesta de un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en la Alcaldía del Municipio Bolívar diseña las acciones a través de las cuales se alcanzarán los objetivos planteados por la institución, permitiendo la verificación de los resultados y la correspondencia con los objetivos por medio de los indicadores, consintiendo comparar lo realizado (Ejecutado) con respecto a lo programado (Planificado), cuantificar la diferencia, analizar las posibles causas y rediseñar las acciones.

Fundamentación de la Propuesta

La propuesta tiene su fundamentación en el marco teórico y las bases legales desarrolladas en la presente investigación, donde se destacan las

nociones fundamentales de un sistema de control de gestión y los fundamentos legales del control presupuestario dentro de las alcaldías venezolanas. Por tanto, el reto que deben asumir en la gestión presupuestaria de la Alcaldía del Municipio Bolívar es garantizar el establecimiento del sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de la Alcaldía, como órgano sujeto a la aplicación de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional del Control Fiscal, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones.

La trascendencia del control de gestión en la administración pública y la búsqueda constante por aumentar la productividad en el uso de los recursos del Estado, no sólo radica en la escasez de los mismos, sino en la necesidad de diseñar los instrumentos de medición de los resultados, obtenidos por los programas y/o proyectos que conforman el gasto público. Tal como lo señala Guinart (2003) "El uso de los recursos públicos tiene como fin, la prestación de servicios a la colectividad gratuitamente y la eficacia de los servicios o bienes prestados; por tanto, los resultados son más importantes que incluso la ejecución presupuestaria". Por ello, la legislación de la administración pública venezolana es bien clara en el principio de eficacia y eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, al obligar a que se asignen recursos para alcanzar los objetivos, pero también exige a los órganos y entes públicos, la aprobación de indicadores de desempeño para la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

En concordancia con lo expuesto, los indicadores de gestión, según Beltrán (2004: 35) “son instrumentos para evaluar en qué medida se están cumpliendo los objetivos estratégicos de una organización, permitiendo así observar el desempeño de cualquiera de sus áreas en términos de resultados”. Luego de la creación de los indicadores, estos deben ser implementados y posteriormente analizados con lo que se detecta y previene cualquier tipo de desviaciones en el cumplimiento de las metas. “De esta manera la calidad de la gestión no se ve comprometida, el progreso de toda actividad o proyecto es evaluado a lo largo de su ciclo de vida e identifica su potencial mejora”, Universidad Nacional Experimental del Táchira, (2005:14). En toda organización es necesario tener un sistema de medición, esto ayuda a que ésta logre idear el camino adecuado para cumplir sus objetivos, evita acciones indeseables y motiva comportamientos deseables.

Según las necesidades de cada organización los indicadores de gestión varían, pero existen características que todos deben tener para que sean efectivos. Este tema es discutido por varios autores, sin embargo se puede realizar una recopilación de las distintas ideas. A continuación se presentan algunas de Salgueiro, (2001:25) y de un trabajo del tema realizado por la Universidad Nacional Experimental del Táchira en el 2005:

1. Cada indicador debe estar claramente definido para que pueda ser analizado y comparado correctamente.
2. Deben estar en sintonía con los valores y los objetivos de la organización.
3. Necesitan ser medibles, para que así sean comparables con otros indicadores similares de otras áreas y con ellos mismos a lo largo del tiempo.

4. Todos deben ser sencillos de comprender y utilizar.
5. Su implementación no debe ser muy costosa, se debe analizar el monto que se está dispuesto a gastar teniendo en cuenta su efectividad.
6. Deben ser realistas ubicándose en el presente o futuro cercano, ya que de lo contrario se tendrán indicadores no relevantes y sin uso.
7. Toda la información de la que dependen los indicadores deben ser consistentes y tener la misma periodicidad.
8. Los indicadores de gestión deben estar estructurados de tal manera que no permitan interpretaciones contrapuestas, deben ser claros y precisos.
9. Se debe tener el conocimiento de factores externos que puedan afectar los indicadores, ya que esto puede cambiar totalmente un resultado. También se necesita colocar comentarios al respecto, para que se tengan en cuenta en el análisis y toma de decisiones.
10. Se debe identificar la periodicidad de cada indicador según el manejo de los datos que se introducen y el valor que tenga en los resultados.
11. Debe tener una fórmula lógica que es introducida en el software, de tal manera que el usuario introduzca la información para alimentarla y el sistema dé como resultado el indicador deseado.
12. Se debe diseñar todo el proceso de medición, incluyendo identificar la fuente de información, frecuencia o periodicidad y la presentación de

información. Al mismo tiempo se deben asignar responsables para su recolección, vaciado, análisis y presentación de los resultados.

13. El sistema de indicadores de gestión debe ser continuamente revisado y ajustado de ser necesario. Se debe tener en cuenta que hoy en día se observan cambios a una velocidad muy alta, por lo que todo sistema se debe mantener y mejorar constantemente; se puede hacer cada vez más sencillo, confiable y preciso.

Justificación de la Propuesta

El diseño de esta propuesta responde a una necesidad previamente detectada a través de un diagnóstico, el cual permitió determinar las funciones claves que deben ser mejoradas de acuerdo a las expectativas del problema planteado.

La intensión fundamental de esta investigación, es proponer un sistema de control para la gestión presupuestaria de la Alcaldía del Municipio Bolívar, con la finalidad de fortalecer los procesos que rigen el registro de las operaciones financieras. Esta propuesta pretende ofrecer una estructura de apoyo sólida y confiable, por medio de la cual el personal involucrado con el presupuesto pueda contar con una guía de acción formal para desempeñar mejor la labor encomendada.

El aporte ofrecido por esta propuesta, se centra en otorgar herramientas a la Alcaldía del Municipio Bolívar, con el fin de optimizar el camino del éxito organizacional, tomando en consideración que los niveles de eficiencia y eficacia determinados bajo las vertientes del talento humano como elemento ejecutor y central. Desde esta visión, la propuesta busca impulsar la

medición de dimensiones a través de los indicadores de gestión que den cuenta de la multiplicidad de objetivos, tales como: eficacia, eficiencia, efectividad, calidad de la prestación de servicios, desempeño presupuestario. Esta distinción de dimensiones de desempeño se realiza especialmente para fines analíticos y de resultados y permiten mejorar la gestión pública

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proporcionar los lineamientos para el modelo de control para la optimización de la gestión presupuestaria en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua.

Objetivos Específicos

Determinar la metodología para el logro del desarrollo organizacional para la optimización de la gestión presupuestaria en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua.

Establecer las características del modelo de control de gestión en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua.

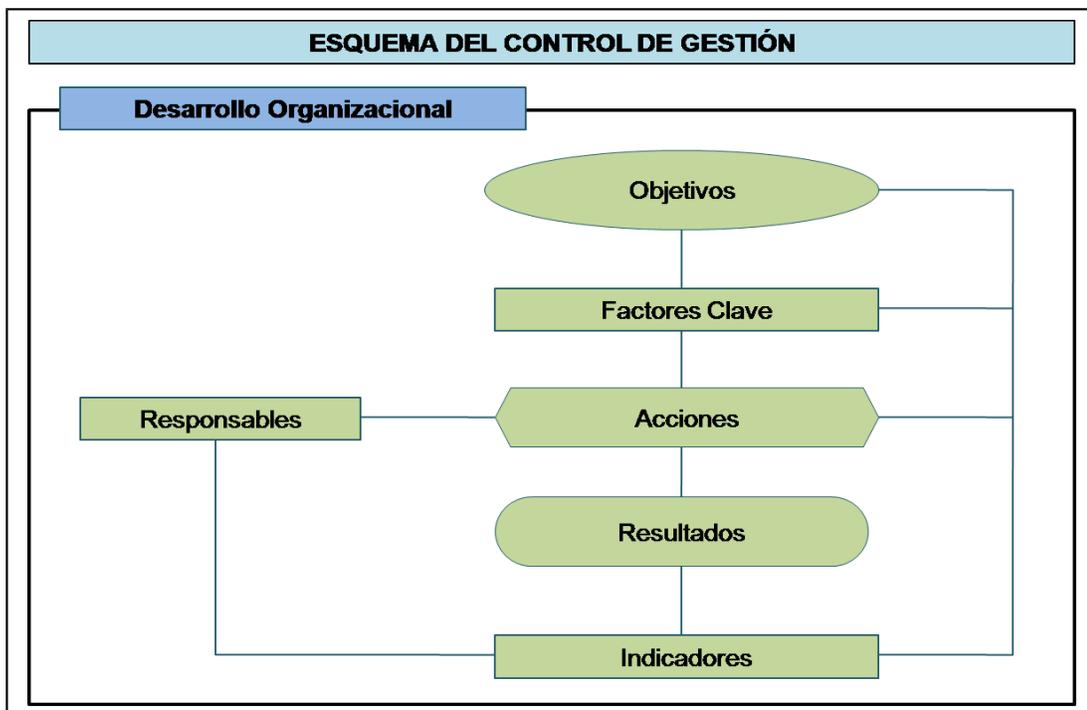
Generar el modelo de control para la optimización de la gestión presupuestaria en la Alcaldía del Municipio Bolívar del Estado Aragua.

Fortalecer los procesos a través de un flujograma, para la gestión presupuestaria de la Alcaldía del Municipio Bolívar.

Estructura de la Propuesta

El propósito del sistema de control de gestión para el manejo presupuestario en la Alcaldía del Municipio Bolívar, es crear condiciones favorables para que la misma incremente sus niveles de eficiencia. De igual forma, se establecerán las bases que propicien la comunicación efectiva a través de canales bien definidos, como un elemento motivador del individuo en la búsqueda de superar y mejorar el nivel de desempeño.

Cuadro 23
ESQUEMA DEL CONTROL DE GESTIÓN



Fuente: Cisneros (2013)

Al respecto, el modelo de control para la optimización de la gestión presupuestaria en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua, representa el ¿qué?, ¿para quién?, ¿quién? y ¿cómo? se desarrolla la función pública. Lo anterior indica que la gestión presupuestaria no trata únicamente de definir políticas públicas, asignar recursos y legislar al respecto, sino también, de asegurar la eficacia en la ejecución, el impacto de las mismas, y la posterior evaluación y retroalimentación.

En efecto, el presupuesto público está cimentado en la función social del Estado y está inspirado en fines sociales y económicos a favor del pueblo venezolano. Por ello, la importancia del control de gestión radica en conocer el destino e impacto de los recursos en la satisfacción de las necesidades sociales y mejoramiento de su calidad de vida. Desde esta postura, se plantea el siguiente desarrollo de la estructura de la propuesta:

I Fase: Metodología del Desarrollo Organizacional

La autora de esta investigación ha escogido como técnica de solución la metodología de Desarrollo Organizacional para fusionarlas con otra técnica como lo es la planificación estratégica, puesto que esta metodología se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es así como esta metodología para el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a

las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la Alcaldía del Municipio Bolívar. Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos del ente. La importancia que se le da a esta metodología para el Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

En consecuencia su manejo es clave para el éxito institucional y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama) de la Alcaldía del municipio Bolívar, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Esta metodología está dividida en cinco (5) etapas cada una de las cuales se detallan a continuación.

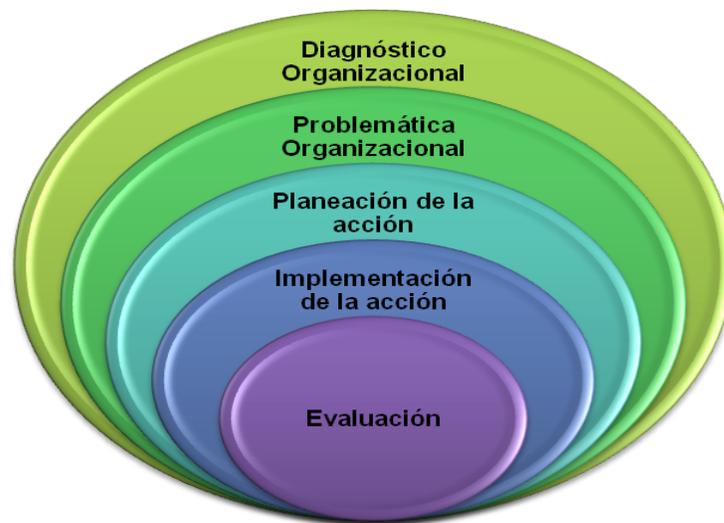


Figura 3

METODOLOGÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BOLIVAR

Fuente: Cisneros (2013)

En estas etapas de esta metodología nombradas anteriormente, como; (Diagnostico organizacional, problemática, planeación, implementación y por último evaluación), se establecen las normas, que procuran un mínimo de calidad de las operaciones; para lo que se debe entender que, en ningún momento, sustituyen preceptos legales y reglamentarios ni pueden aplicarse en menoscabo de las atribuciones conferidas a través de estatutos, reglamentos y demás disposiciones normativas; entre las normas propuestas se destacan:

1.- Las autoridades del organismo y en general los funcionarios y empleados responsables del presupuesto, deben desempeñarse con apego a los principios éticos demostrando capacidad técnica e idoneidad en el cumplimiento de sus funciones, en cumplimiento con el Art. 17 de la Ley Contra la Corrupción.

2.- Deben definirse claramente, mediante instrucciones escritas, las funciones de cada cargo, su nivel de autoridad, responsabilidad y relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizacional, procurando que el empleado o funcionario sea responsables de sus actuaciones ante una sola autoridad.

3.- Los manuales técnicos y de normas y procedimientos deben ser aprobados por las máximas autoridades jerárquicas de la Alcaldía del Municipio Bolívar.

4.- El funcionario responsable de la unidad de presupuesto que manda, coordina y controla debe comunicar claramente las funciones y responsabilidades atribuidas a cada supervisado, es decir, emitir instrucciones, coordinar las diferentes operaciones en beneficio del ente, examinar sistemáticamente su trabajo y asegurarse de que se ejecute conforme a las instrucciones dictadas al efecto.

5.- El control presupuestario debe ser una función institucional permanente, sujeta a evaluación periódica, así como efectuar diversos análisis, aplicar técnicas modernas, determinar los hechos reales, determinando soluciones a los distintos problemas presupuestarios, dándoles un sentido amplio para incluir al ente, el personal, con el fin de ejecutar funciones de control y predicción.

6.- El presupuesto anual debe estar en concordancia con el objetivo general de la institución y formularse con base a estudios y diagnósticos actualizados, teniendo en cuenta la misión, el régimen jurídico aplicable y

los recursos que permitan el normal desarrollo de las actividades programadas.

7.- Debe efectuarse un seguimiento y evaluación permanente de la ejecución presupuestaria, esto permitirá que la unidad presupuestaria tenga conocimiento sobre los gastos e ingresos del mismo.

8.- Todas las transacciones y operaciones financieras presupuestarias y administrativas deben ser respaldadas con la documentación que la identifique, estas considerarán:

a.- Las facturas, que deben contener información completa y exacta, archivándose de acuerdo a un orden cronológico, conservándose durante el tiempo estipulado legalmente.

b.- Se adoptaran las medidas necesarias para salvaguardar y proteger los documentos contra incendios, sustracción o cualquier otro riesgo, e igualmente para evitar su reproducción no autorizada.

Con la finalidad de integrar las funciones que se desarrollan en las direcciones de Administración y Presupuesto, se consideran las siguientes normas para optimizar el desarrollo de la gestión presupuestaria de la Alcaldía del Municipio Bolívar:

Dirección de Administración:

1.- Desarrollar planes estratégicos y velar por el cumplimiento de los mismos en todas las áreas administrativas evaluando los resultados obtenidos.

2.- Considerar para el inicio de la ejecución presupuestaria de un ejercicio fiscal, que todas las direcciones que integran la institución hayan rendido las cuentas del ejercicio fiscal anterior, en caso de existir algún compromiso pendiente por cancelar, las áreas afectadas deberán enviar a la dirección de administración y presupuesto, en los formatos establecidos para tal fin, el informe explicativo de la situación.

3.- La adquisición de bienes y servicios y obras, se hará de conformidad con la ordenanza para la contratación de obras y la adquisición de bienes, insumos y servicios vigente en la Alcaldía, tomando en cuenta las necesidades de la comunidad.

5.- Los gastos por concepto de pago de servicios profesionales y técnicos, prestados por personas naturales o jurídicas, deberán estar autorizados previamente por el director de administración y presupuesto.

6.- Las facturas, por erogaciones realizadas para desarrollar un proyecto o cubrir un gasto, deberán cumplir con las exigencias establecidas por el SENIAT, en la ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

7.- Las compras deben regirse por la ley de Licitaciones actualmente.

8.- Toda compra de bienes muebles debe ser notificada al departamento de administración y presupuesto para su debido registro e incorporación al inventario, debiendo cumplirse las normas de seguridad y salvaguarda del Patrimonio de la alcaldía.

Dirección de Presupuesto:

1.- Toda adquisición deberá contar con el visto bueno de la dirección de administración y presupuesto y a su vez, de la comunidad.

2.- Las compras por bienes o servicios con montos significativos deberán ser respaldadas con un informe que justifique la necesidad de adquisición, mismo que deberá ser estudiado por la dirección de administración y presupuesto.

3.- Controlar las órdenes de compras emitidas, de manera de Vigilar las condiciones y plazos de entrega, además del monto a pagar.

4.- Revisar los documentos contentivos de la contratación de un servicio por parte de un tercero.

Para el logro de las mismas se deberá cumplir con lo siguiente:

1.- Establecer los supuestos o premisas en las cuales descansará el presupuesto

2.- Determinar las áreas o paquetes de decisión.

3.- Jerarquizar la decisión según la prioridad e importancia.

4.- Controlar administrativamente los resultados.

Cabe destacar, que las Direcciones de Administración y Presupuesto, en conjunto revisaran los resultados de la evaluación, lo que conlleva a plantear, que el modelo que se adapta a la Alcaldía del Municipio Bolívar del Estado Aragua es la del Modelo Colegial, la cual, se basa en la asociación, su orientación administrativa es de trabajo en equipo mientras que la orientación de los empleados es de conducta responsable, en el resultado psicológico de los empleados se promueve la autodisciplina, las necesidades de los empleados son de autorrealización, el resultado del desempeño es de entusiasmo moderado.

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores. Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se

consideraban a los administradores como colaboradores.

Con lo antes expuesto, en la Alcaldía del Municipio Bolívar, se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a si mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.

II FASE: Características Del Control De Gestión

Hernández (2009: 79), El control de gestión es el proceso de evaluación que permite medir en forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la organización, así como modificar el rumbo de la misma si se considera necesario, o adoptar las medidas correctivas para volver al camino original.

Es además un instrumento que mide la eficiencia y la eficacia con la que se han adelantado las metas, planes y objetivos de una institución y para esto se fundamenta en la evaluación de los procesos desarrollados y los resultados obtenidos por la administración. Para realizar el Control de Gestión en el manejo del sistema presupuestario en la Alcaldía del municipio Bolívar, específicamente en la Dirección de Administración y Presupuesto, se hace indispensable cumplir con algunos requisitos:

- Realizar una continua revisión entre resultados reales y previstos
- Apoyar toda acción en objetivos claros.
- Visualizar la Alcaldía en el futuro.
- Actualizarse permanentemente para reorientar el rumbo, o actualizar procesos.
- Obrar con flexibilidad para adaptarse al cambio que trae los nuevos paradigmas.



Figura 4
CONTROL DE GESTIÓN

Fuente: Cisneros (2013)

El Control de Gestión obliga a tener adaptados los elementos básicos que le corresponden a una entidad, como son: Estructura orgánica, normas, reglamentos, procesos y procedimientos, planes, proyectos y programas, controles, entre otros. En el diagnóstico

realizado la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua, no posee indicadores de gestión para lo cual se hace necesario describir de manera detallada todos pasos a seguir para poder diseñarlos de acuerdo a la necesidad de la Dirección de Administración y Presupuesto, por cada puesto de trabajo.

Los indicadores como herramientas de evaluación para la Alcaldía del Municipio Bolívar

La evaluación de la gestión, se constituye en el principal instrumento para asegurar que el accionar institucional de todos los organismos y entidades del Estado se oriente a la realización de los fines que guían el ejercicio de la función administrativa.

La Dirección de Administración y la Dirección de Presupuesto, deberá emitir un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de su área, proceso, actividad o del sistema en general. La evaluación que hace las Direcciones antes mencionadas, es más amplia que la simple medición; esta última se convierte en un medio para soportar la evaluación, fundamentada en criterios objetivos con base en las estrategias, metas y en general los propósitos y fines organizacionales.

Medición

Es la acción de determinar una propiedad, cantidad, cobertura, impacto, resultado, comparándola con una unidad de medida preestablecida. La medición permite a la Dirección de Administración y Presupuesto, desarrollar un sentimiento de logro y superación, porque la medición como parámetro de comparación facilita, además de generar una actitud autocrítica, establecer logros, cumplimientos, avances, cubrimientos y oportunidades.

Evaluación

Es ante todo un proceso dinámico, permanente, individual o de conjunto mediante el cual, a partir de la información que se obtiene de diversas fuentes se emite un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de un área, un proceso, una actividad, una meta o cualquiera que sea el objeto del estudio. La Dirección de Administración, se encargara de la verificación y seguimiento de la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador y facilitando la retroalimentación, la toma de decisiones y la reorientación de las acciones para garantizar el logro de los resultados previstos.

La Dirección de Presupuesto, evaluará con el fin de determinar y conceptuar sobre el desempeño o rendimiento de una entidad, área, proceso o actividad, cualquiera que sea el objeto de estudio, y así, tomar decisiones certeras, confiables y consistentes con la misión, visión y objetivos institucionales, utilizando los mecanismos e instrumentos para evaluar gestión; uno de ellos, los indicadores,

tratados y conocidos bajo diferentes denominaciones, como herramienta útil de gestión.

Instrumentos para realizar la evaluación y Control de la Gestión

Para realizar el Control de gestión existen unos instrumentos o medidas de rendimiento institucional conocidos tradicionalmente como indicadores, estos están encaminados a medir en el momento; los procesos, los productos, las áreas, los objetivos, los programas los proyectos y demás de la Alcaldía del Municipio Bolívar; pueden ser de carácter cuantitativo y cualitativo:

Indicadores cuantitativos: Los que se muestran valores y cifras periódicamente de los resultados de las operaciones.

Indicadores cualitativos: Son los que permiten evaluar con un enfoque gerencial la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización de tal manera que permitan identificar las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional.

Indicador

Tipo de Indicador	Fórmula
Eficacia Programática	$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$
Eficacia Presupuestaria	$\frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$
Eficiencia	$\frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestaria}}$

Es una relación entre variables específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del plan, programa, subprograma o proyecto, proporcionando una escala con la que pueda medirse el cambio real logrado.

(Resultado logrado)

Indicador = ----- X 100

(Resultado planeado)

Es de gran importancia tener presente que el indicador es una herramienta que permite conocer el estado y/o evolución de una organización, objeto, situación, entre otros, en un momento determinado, proveyendo la información necesaria para la toma de decisiones.

Tipo de Indicadores

Los indicadores deben ser clasificados para evaluar la ejecución del presupuesto, teniendo como parámetros los siguientes:

- Eficacia o Resultado: Esta se define como el logro de los resultados propuestos, por lo tanto conformaran este grupo los indicadores que nos indiquen si se cumplió o no el resultado esperado.
- Eficiencia o Gestión: Se define como la utilización de los recursos de acuerdo con un programa establecido.

La eficiencia tiene que ver entre otros con los siguientes recursos: financieros, técnicos, humanos y tiempo, los cuales se miden en pesos, horas-maquina, horas hombre, y horas, días, meses, entre otros, respectivamente.

Características deseables de los indicadores para la Alcaldía del Municipio Bolívar.

Para la Alcaldía del Municipio Bolívar, específicamente en las Direcciones de Administración y Presupuesto, se debe tener presente que las características deseables para la definición de los Indicadores deben ser las siguientes:

- Oportunidad y Fidelidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, adecuada y oportuna y medir con un grado de aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, para posibilitar la toma de decisiones que corrijan y reorienten la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- Prácticos: Ser fáciles de generar, recolectar y procesar.
- Objetivos: Poderse expresar numérica o cuantitativamente.
- Sencillos: Ser comprensibles para las diferentes partes.

- Finalidad: Ser útiles para la toma de decisiones. Cada indicador debe tener un fin que justifica su diseño y adopción.

No es válido ni útil construir indicadores para medir únicamente los resultados alcanzados (eficacia), sino que simultáneamente es necesario evaluar el proceso realizado, partiendo del principio de que alcanzar un buen resultado solo es posible si se ha diseñado y ejecutado el proceso adecuado. Igualmente, un indicador puede arrojar que una organización es altamente eficaz (logra los objetivos que se ha propuesto), pero si se analiza aisladamente puede esconder que también es ineficiente, porque incurre en altos costos o no es oportuna en la generación y entrega de los resultados a los clientes.

Para lograr la satisfacción de la Alcaldía del Municipio Bolívar, se debe precisar varios aspectos:

Satisfacer al ciudadano: Si no se satisface al ciudadano o a la comunidad la Alcaldía perderá credibilidad, ya que la comunidad no tendrá razones para creer en ella.

Monitorear el progreso: Mantiene un flujo permanente de información sobre el comportamiento de la Alcaldía, que permite a la gerencia tomar decisiones.

Las mejoras se irán viendo a largo plazo, por lo tanto, los resultados que se van obteniendo muestran el avance que se logra, esto da pie para que el progreso sea continuo.

Mantener el control sobre los principales procesos en la Alcaldía.

Comparación de procesos y actividades: Con los resultados obtenidos sean de hacer comparaciones con otras entidades, con resultados de años anteriores, con otras áreas para así ver como podemos mejorar.

Conducir al cambio: A través de un proceso de retroalimentación de tal manera que se realicen actividades de perfeccionamiento institucional.

Un adecuado sistema de indicadores es flexible y se ajusta a los cambios que sufre la Alcaldía en el tiempo.

En la Dirección de Administración y Presupuesto, tienen que diseñar, aplicar y evaluar sus propios indicadores. Para ello deben tener en cuenta:

- Los objetivos, planes y programas de la Alcaldía, los proyectos específicos de cada dependencia, cada uno de estos deben encontrarse establecidos en el Plan de Acción Institucional que se desarrollará para cada vigencia.

- Las funciones específicas definidas en las distintas resoluciones que organizan y establecen las distintas dependencias y/o grupos de trabajo internos.
- Las variables que maneja expresadas en términos de recursos y resultado esperado (Metas).

Es por ello, que en la Dirección de Administración y la Dirección de presupuesto, se debe integrar las funciones que se proponen a continuación, las cuales deben estar relacionadas entre si con el objeto de mantener la eficiencia y eficacia en las operaciones, con la finalidad de emitir los estados financieros con fiables y oportunos para la toma de decisiones.

Dirección de Administración

Sub-Dirección de Administración

En esta área se encargara de supervisar, coordinar y controlar todo lo pertinente a las actividades de la ejecución presupuestaria, mediante libros, registros y controles, con la finalidad de obtener información oportuna y confiable de los resultados.

En cuanto a las funciones que tiene la Sub-Dirección de Administración, se amplía a las que se nombra a continuación, por cuanto se incluye las actividades de cuentas a pagar y conciliaciones bancarias.

- Controlar el movimiento financiero de la Alcaldía.
- Llevar los libros de contabilidad principales y auxiliares para el registro
Todas las operaciones contables y administrativas en forma automatizada.
- Preparar los estados financieros mensualmente.
- Llevar el control de los fondos recibidos para inversión en obras gastos de funcionamiento.
- Llevar el control de caja chica
- Elaborar informes sobre cualquier actividad contable administrativa que sea requerida.
- Llevar un control que registre todas las cuentas bancarias de la Alcaldía, así como elaborar mensualmente las conciliaciones bancarias.
- Elaborar los libros de banco y mantenerlos al día
- Llevar un control efectivo de las cuentas a pagar a proveedores.

Proponiéndose que el personal que va a laborar en esta área, debe tener un adecuado adiestramiento y capacitación con el objeto de optimizar y agilizar el desempeño de las funciones.

Dirección de Planificación y Presupuesto

Se propone que esta área se encargue de realizar el registro por partida de las operaciones relativas a la asignación presupuestaria, con la finalidad de conocer la disponibilidad real del presupuesto, y cumpla con las siguientes funciones:

- Registrar el presupuesto anual.
- Revisar, codificar y registrar los compromisos válidamente adquiridos.
- Registrar en los controles respectivos los comprobantes de gastos de inversión para establecer el correspondiente compromiso.
- Elaborar informes sobre la actividad presupuestaria, que sean requeridos.

Metodología para el diseño de indicadores para la Alcaldía del Municipio Bolívar

Para diseñar, construir y aplicar un indicador es indispensable identificar plenamente las razones por las cuales debe determinarse, las variables que combina y los principales propósitos que en su conjunto se formulan. Es necesario tener en cuenta que un indicador no puede ser una relación simplista y de casualidad, debe ser objetiva, debe permitir el conocimiento e identificación de su propósito; su resultado debe generar confianza y servir como elemento de análisis y reflexión, por lo tanto, debe ser cuantificable y pertinente.

En su concepción, debe existir la concertación como elemento formador y no la imposición como sujeción. Por estas

consideraciones, se requiere entonces construir la Hoja Metodológica del Indicador, instrumento que sintetiza sus características y propiedades, en un mismo plano, donde se inicia con un proceso de identificación: de entidad, área y dependencia, objetivo, estrategia, componentes y meta, para llegar en forma objetiva y consciente a definir y escoger el indicador que permita la evaluación de la gestión, su seguimiento y la toma de decisiones prácticas y acertadas.

La Hoja Metodológica del Indicador y su correcta elaboración implican un proceso que agrega sustentabilidad al resultado y a quienes la diligencian, identificación con su cometido. Para su diligenciamiento, se recomienda seguir uno a uno los siguientes pasos en la *Dirección de Administración y Presupuesto*:

A. Llenar todos los espacios que el formulario contiene, iniciando con el proceso de identificación.

B. Analizar la planeación y proceso estratégico del organismo o entidad, el área, sección o dependencia, para establecer la relación directa de la meta a evaluar, con cualquiera de los componentes (procedimiento, tarea, proceso actividad, programa o proyecto) y de éste con la estrategia y el objetivo propuesto. De esta forma escoge el ¿qué se va a evaluar?

C. Establecer con claridad hacia donde se apunta o a donde se quiere llegar de tal forma que se pueda definir plenamente cada uno de los interrogantes planteados.

Dado el planteamiento anterior, se señala en su orden el formulario a continuación tomando como base la Dirección de Administración:

1. **ENTIDAD:** Identificar la Direcciones encargadas de reportar y el código que será asignado a cada una tan pronto como se realice un proceso de sistematización.

Entidad	Código
Dirección de Administración	001
Dirección de Planif. Y Presupuesto	002

2. **ÁREA:** Identifica el área que de acuerdo con las características individuales de la Alcaldía, se constituye en el sujeto del seguimiento y evaluación.

Área: Sub-Dirección de Administración
Identificación: Conciliaciones

3. **QUÉ SE VA A EVALUAR:** La Dirección de Administración y la Dirección de Presupuesto, deberán examinar la pertinencia de la estrategia con el objetivo enunciado y hacer su respectiva

descripción en los renglones que le son asignados, para luego marcar cual de los elementos que los integran será el objeto de evaluación y seguimiento.

Proyecto:

ORGANIZAR INFORMES DE CONCILIACIONES BANCARIAS DE LAS CUENTAS FINANCIERAS CORRESPONDIENTES A LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO BOLIVAR

4. **META ESTABLECIDA:** Una Meta es uno de los cuatro criterios que conforman un árbol de decisiones. Criterio cuantitativo o cualitativo que permite establecer límites o niveles máximos de logro. Cada asunto a evaluar puede tener tantas metas como sean necesarias; por lo tanto, debe diseñarse un indicador para la meta o cada una de las metas propuestas e incluir en ellas el tiempo en el que se debe dar su cumplimiento. Concretando, en este renglón la Dirección de Administración y Presupuesto, es indispensable especificar y exponer la meta que va a evaluar, por lo tanto si para el objetivo propuesto y la estrategia establecida definió más de una meta, deberá determinar un indicador para cada una y diligenciar tantas hojas metodológicas como sean necesarias.

Meta: Expedientes de Conciliaciones Bancarias

5. **QUÉ OBJETO TIENE EL INDICADOR:** Este espacio es para que, la Dirección de Administración y Presupuesto, destine para que

quien (o quienes), participen en la determinación del indicador definan claramente que se pretende o se busca con su determinación, es decir, reconozca la utilidad, finalidad o uso, de acuerdo con la meta a evaluar.

Objeto: PRESENTAR REPORTES DE CONCILIACIONES BANCARIAS DE LAS CUENTAS FINANCIERAS DE LA CONTRALORIA DEL MUNICIPIO ZAMORA

6. A QUIEN LE INTERESA: Este aspecto es de gran importancia; el interés sobre un indicador no sólo es de quien lo determina, su interés es más amplio; cubre las expectativas de toda la organización en los diferentes niveles, en este caso a la *Alcaldía del Municipio Bolívar*, donde se permite una visión corporativa, el accionar de la entidad, un seguimiento por parte de las oficinas de control interno y a los organismos de control en su gestión.

7. PORQUE LE INTERESA: Espacio está reservado para identificar además de ***A Quien Le Interesa y su vez definir el objeto fundamental que*** precisa el propósito por el cual el indicador debe ser calculado o establecido.

Objeto: Mejorar la Calidad de la Gestión Pública
--

8. TIPO: El tipo de indicador se considera de vital importancia para evaluar la meta y hacer seguimiento a sus resultados. Por lo tanto,

los más convenientes en el Caso que se está estudiando, es el siguiente:

Indicadores Verificables
a) Números de Reportes de Conciliaciones Bancarias
b) Número de Informes de conciliaciones bancarias por cada cuenta financiera
c) Estados de Cuenta de los Bancos
d) Conciliaciones Bancarias Mensuales

Es conveniente recordar, que existe una gran variedad de clasificaciones y tipos de indicadores, donde cada una se adapta de acuerdo a las características individuales del organismo, en este caso de la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua.

9. NOMBRE DEL INDICADOR: Las Direcciones de Administración y Presupuesto, establecerá la identidad del indicador por lo tanto, en la forma más sencilla posible y de acuerdo con la utilidad que le reporta a la dependencia. .

Nombre del Indicador: Indicador Administrativo (IA)

10. **VARIABLES QUE INTERVIENEN PARA DESARROLLAR EL INDICADOR:** Alude a que dentro de un proceso de selección de elementos, se especifique la variable o variables indispensables a tener en cuenta para su cálculo. Es en este espacio, las Direcciones de Administración y Presupuesto, deben determinar los parámetros o aspectos que intervienen en el logro del propósito del indicador y que son necesarios para su posterior relación y composición.

Actividades:

Solicitud de los Estados de Cuenta al Finalizar el mes.

11. **FUENTE(S):** Constituyen el origen, punto de partida o referentes de la información básica en que se fundamentan las variables y parámetros que componen el indicador. En otros términos, la Dirección de Administración son los responsables de suministrar los datos de las variables componentes del indicador en este caso. En este espacio, se debe identificar y relacionar lo más concreto posible aquellos elementos generales que son fundamentales para la sustentación y verificación si ésta fuere necesaria.

Fuente:

Libros Auxiliares de Banco

12. **FUENTE(S) PRIMARIA(S):** Elementos de comprobación, sustento y validación para determinar la veracidad de las variables y su resultado. Permite identificar la persona, área o dependencia y

elemento donde se originan y se comprueban los datos base con el fin de tener certeza y objetividad de la información. Este aspecto cobra gran importancia ya que sugiere la exigencia de una información confiable, segura, consistente y debidamente soportada; pues de la calidad de la información depende la calidad de la evaluación. Desde este punto de vista, la Dirección de Administración y Presupuesto, coloca en el espacio todos aquellos datos, elementos o documentos y las personas que en un momento dado darán fe de la fuente, suministrando información imposible de ser manipulada.

Fuente: Entidades Financieras

14. UNIDAD DE MEDIDA: Se refiere a la determinación concreta de la forma como se quiere expresar el resultado al aplicar el indicador y relacionada con la unidad asignada a la meta a evaluar. Ésta puede ser expresada en forma relativa (porcentual) o en valores absolutos con su respectiva variable: tiempo (años, semestres, bimestres, meses, días, horas, etc.), longitud (kilómetros, metros, etc.), superficie (hectáreas, kilómetros cuadrados, metros cuadrados, etc.), volumen (pies cúbicos, metros cúbicos, etc.), peso (toneladas, arrobas, kilos, libras, etc.). Decida y defina la unidad y coloque en este espacio la decisión tomada, de tal forma que siempre exista la relación directa del propósito con el resultado.

Unidad de Medida:
Conciliaciones

15. **CATEGORIZACIÓN DEL RESULTADO:** Las Direcciones Las Direcciones de Administración y Finanzas y la de Planificación y Presupuesto, deberán imprimir categoría o franquear el resultado, interpretando el resultado a través de rangos referenciales, tales como mínimo, deficiente, satisfactorio y sobresaliente y para ellos los valores que bajo un criterio objetivo permitan su ubicación. Estos se fijan teniendo en cuenta la meta a evaluar.

Resultado:
Satisfactorio

15. **FORMA DE CÁLCULO DEL INDICADOR:** En cada entidad se medirán o compararán las variables definidas del indicador en relación con la unidad de medida establecida. Si es en cifras concretas, debe considerar la relación matemática, aritmética o estadística más adecuada, de tal forma que su resultado exprese una información objetiva. Si es conceptual, debe reflejar el alcance, propósito, cubrimiento o razón real del criterio que se quiere evaluar, de manera que se logre el propósito de la evaluación. Debe estar relacionada directamente con la meta propuesta.

Propósito:
ORGANIZAR INFORMES DE CONCILIACIONES BANCARIAS DE LAS CUENTAS FINANCIERAS CORRESPONDIENTES A LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO BOLIVAR.

16. **FRECUENCIA DE MEDICIÓN:** Se refiere al número de veces necesarias en que debe calcularse el indicador, anual, mensual o semanal. En las Direcciones de Administración y Presupuesto, establecerá el momento más adecuado, teniendo en cuenta la meta, criticidad en el comportamiento de las variables involucradas, su cronograma de cumplimiento y la disponibilidad de la información, entre otros aspectos.

Tiempo de Ejecución:				MENSUAL
<i>(16) TIEMPO DE EJECUCION</i>				
<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	

17. **OBSERVACIONES:** En la Dirección de Administración y la Dirección de Planificación y Presupuesto, revisaran aquellas consideraciones especiales que se deben tener en cuenta para el cálculo del indicador. Por ejemplo, modo de recolección de la información.

<p>Observación: Formatos de Conciliaciones Bancarias elaborados Expedientes de Conciliaciones Bancarias</p>
--

18. **FECHA:** En las Direcciones de Administración y Presupuesto, Mostrarán el momento en que se elaboró la Hoja Metodológica del Indicador y cuando por razones de revisión o de ajuste al indicador se haya modificado en algún aspecto la hoja metodológica.

Fecha Junio /30	Año 2013
----------------------------------	---------------------------

RESULTADOS DE LOS INDICADORES

Es preciso recordar que los indicadores por sí solos no evalúan, sino que suministran información para profundizar en áreas específicas que permitan el mejoramiento continuo de la entidad. El análisis e interpretación de los mismos debe ser claro, razonable y objetivo y es necesario identificar los factores internos y externos que influyeron en los resultados.

En este sentido, una vez se obtenga el resultado de la relación de las variables seleccionadas, las Direcciones de Administración y Presupuesto, establecerá la causa y el efecto del comportamiento de los indicadores, de acuerdo con los factores que incidieron en el resultado, a fin de tomar las acciones que permitan el mejoramiento de la entidad, proceso o actividad objeto de evaluación, con base en soportes y criterios válidos y visibles.

De igual manera, quien realice la evaluación debe efectuarla y reportar sus resultados oportunamente, es decir, en tiempo real

para la adecuada toma de decisiones a nivel de área, dependencia o en general de la entidad.

Respecto a los indicadores de gestión, es importante tener en cuenta unas consideraciones generales en las Direcciones de Administración y Presupuesto, que permitan mantener su vigencia y utilidad así:

_ Identificación de responsables de su elaboración, que para el caso y teniendo en cuenta la relación directa entre la planeación y la medición, debería ser asumida por el área que se encarga de este proceso en cada organización.

_ Someter a reuniones previas de tal forma que los ejecutores y usuarios determinen su utilidad.

_ La publicación debe ser aprobada mediante acto administrativo de la alta dirección, quien será el directamente responsable de su implementación.

_ Una vez establecido el acto administrativo se debe dar a conocer a todo el personal de la entidad para lograr un mayor compromiso institucional.

_ Es indispensable conservar la uniformidad con el diseño y construcción del indicador, para tal efecto se debe diligenciar

completamente la “Hoja Metodológica del Indicador”, con el fin de mantener los niveles de comparación de un período a otro.

III Fase: Diseño del Modelo de Control de Gestión

Para finalizar, para controlar, primero hay que definir que es: GESTIÓN, y después ver de que forma se puede CONTROLAR ESA GESTIÓN, a continuación se presenta un gráfico donde se visualiza este planteamiento:

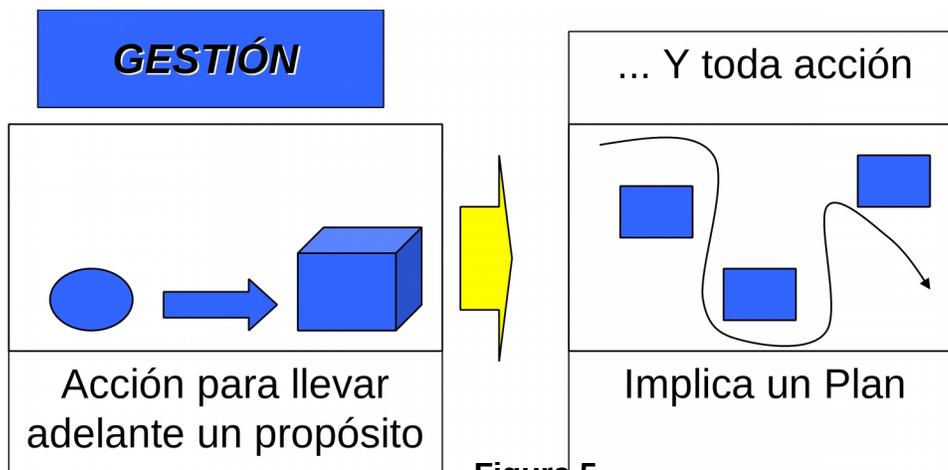


Figura 5
CONTROL Y GESTIÓN

Fuente: Cisneros (2013)

Como todo sistema presupuestario, la Alcaldía del Municipio Bolívar, debe contar con políticas que establezcan lineamientos a seguir para el funcionamiento óptimo de la gestión presupuestaria, que garantice el registro y procesamiento de las operaciones.

Desde esta perspectiva, la propuesta para un modelo de Control de Gestión en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua, deberá presentar las rendiciones de la planificación, ejecución, proyección y metas físicas de los gastos e ingresos, tal como lo establece la ley de

Administración Financiera del Sector público, por lo tanto, gráficamente queda establecida así:

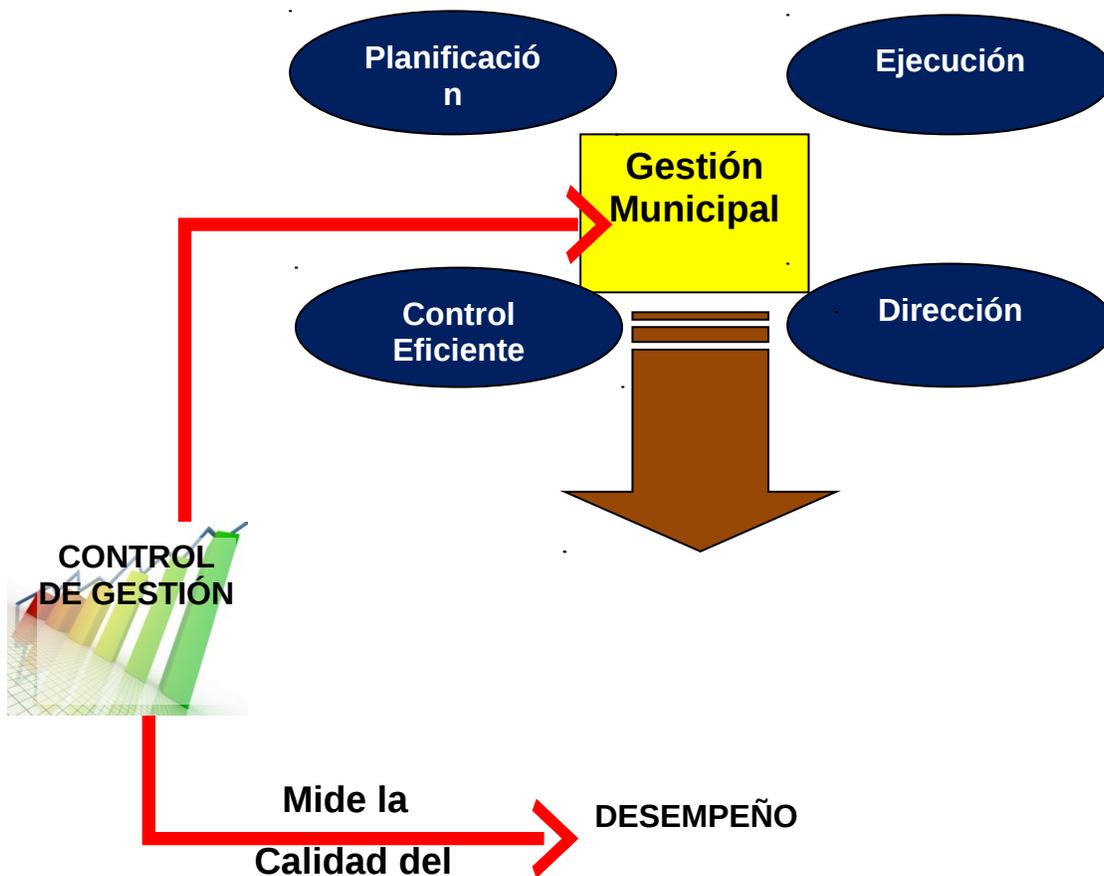


Figura 6
Gestión Municipal Modelo Propuesto

Fuente: Cisneros (2013)

Procedimientos para la optimización del Sistema de Control de Gestión para la Optimización del manejo presupuestario en la Alcaldía del Municipio Bolívar.

Una vez propuesto todos los componentes necesarios para optimizar el manejo presupuestario de la Alcaldía del Municipio Bolívar, se señala a continuación los procedimientos que deberán seguirse en la Dirección de Administración y Planificación y Presupuesto.

1. La unidad, sección o funcionario que lo requiera, debe emitir el apartado presupuestario (original y 2 copias) a la Dirección de Planificación y Presupuesto, con el objeto de verificar la disponibilidad del presupuesto a la partida que se necesite imputar, la unidad solicitante archiva una copia.
2. El apartado presupuestario debe estar validado por el Director del área de presupuesto; tal documento debe estar debidamente sellado y autorizado. En esta área archiva el original del apartado.
3. Enviar a la oficina de compras el apartado presupuestario, esta oficina se encargará de realizar el documento (original y cuatro copias), por el cual se comprometa la partida (orden de servicio, orden de compras, comprobantes de pago, recibo de cancelación). Esta oficina se encarga de archivar permanente una copia.
4. La oficina de compras envía el original de documento al proveedor con el objeto de que se haga efectiva la solicitud, además envía 1 copia a la Dirección de Planificación y Presupuesto, 1 copia es enviada a la unidad que lo requiere y la última copia se envía a la Dirección de Administración (cada documento debe estar validado y archivado correspondientemente).
5. La Dirección de Planificación y Presupuesto se encargará de comprometer la imputación de la partida.

6. El proveedor entregará el pedido con su respectiva factura y la orden de compromiso emitida por la Alcaldía del Municipio Bolívar, a la oficina de compras. Esta oficina, se encargará de entregar el material recibido a la unidad solicitante, además de enviar a la Dirección de Presupuesto la documentación recibida del proveedor (Factura y Orden de Compromiso).
7. Una vez recibido el pedido se procederá a causar la transacción por parte de la Dirección de Planificación y Presupuesto, validando tal operación.
8. La Dirección de Planificación y Presupuesto envía el expediente (orden de compromiso y factura), a la Dirección de Administración, que se encargara de realizar el registro.
9. La Dirección de Administración verifica y coteja la información (Expediente) recibida. Realizando las retenciones respectivas para luego hacer su pago.
10. La Dirección de Administración emite el cheque para la cancelación de la deuda, anexando la orden de pago, esta Dirección envía a la Dirección Planificación y Presupuesto el cheque.
11. La Dirección de Planificación y Presupuesto registra la cancelación del compromiso a través del cheque y la respectiva orden de pago, y así culminar con el proceso de presupuestación.
12. La Dirección de Planificación y Presupuesto envía a la Dirección de Administración el cheque y la orden de pago.

13. La Dirección de Administración envía a la Sub-Dirección de Administración, para hacer su respectivo registro de la transacción causada y de lo pagado en el sistema computarizado.
14. La Sub-Dirección de Administración envía el expediente a la Dirección de Administración, con el fin de permitir la salida del cheque (Pago al Proveedor).
15. Luego la Dirección de Administración envía nuevamente toda la documentación (facturas, orden de pago y orden de compromiso) a la Sub-Dirección de Administración, con el objeto de archivar el mismo, verificando que este completo, validando la documentación (estampando el sello), archiva de manera permanente la copia en la Sub-dirección de Administración para tener mayor control sobre los procesos desarrollados.
16. La Sub-Dirección de Administración imprime los reportes bancarios, conciliando mensualmente con el estado de cuenta del banco respectivo.
17. Al cierre de cada mes la Dirección de Planificación y Presupuesto debe verificar la disponibilidad de cada partida, los traslados y las partidas deficitarias, con el objeto de redactar el informe de gestión mensual.
18. El registro de las transacciones ya realizadas en el sistema diariamente por la Sub-dirección de Administración, se transcribe mensualmente en el libro diario correspondiente.
19. Las cantidades reflejadas en el libro diario, se copian en el libro mayor en la que aparece de manera específica las cuentas correctas de cada partida que corresponda.

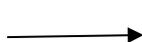
20. Una vez reflejada todas las cuentas en el mayor se procede a obtener el saldo, deudor o acreedor en cada cuenta que le corresponda.

21. Finalizadas las etapas correspondientes, el contador o contabilista procede a ajustar una serie de cuentas si es necesario en forma convencional.

22. Después de haber realizado los ajustes correspondientes, se procede a hacer los respectivos Estados Financieros mensuales, con el propósito de proporcionar la información necesaria y confiable del ente público.

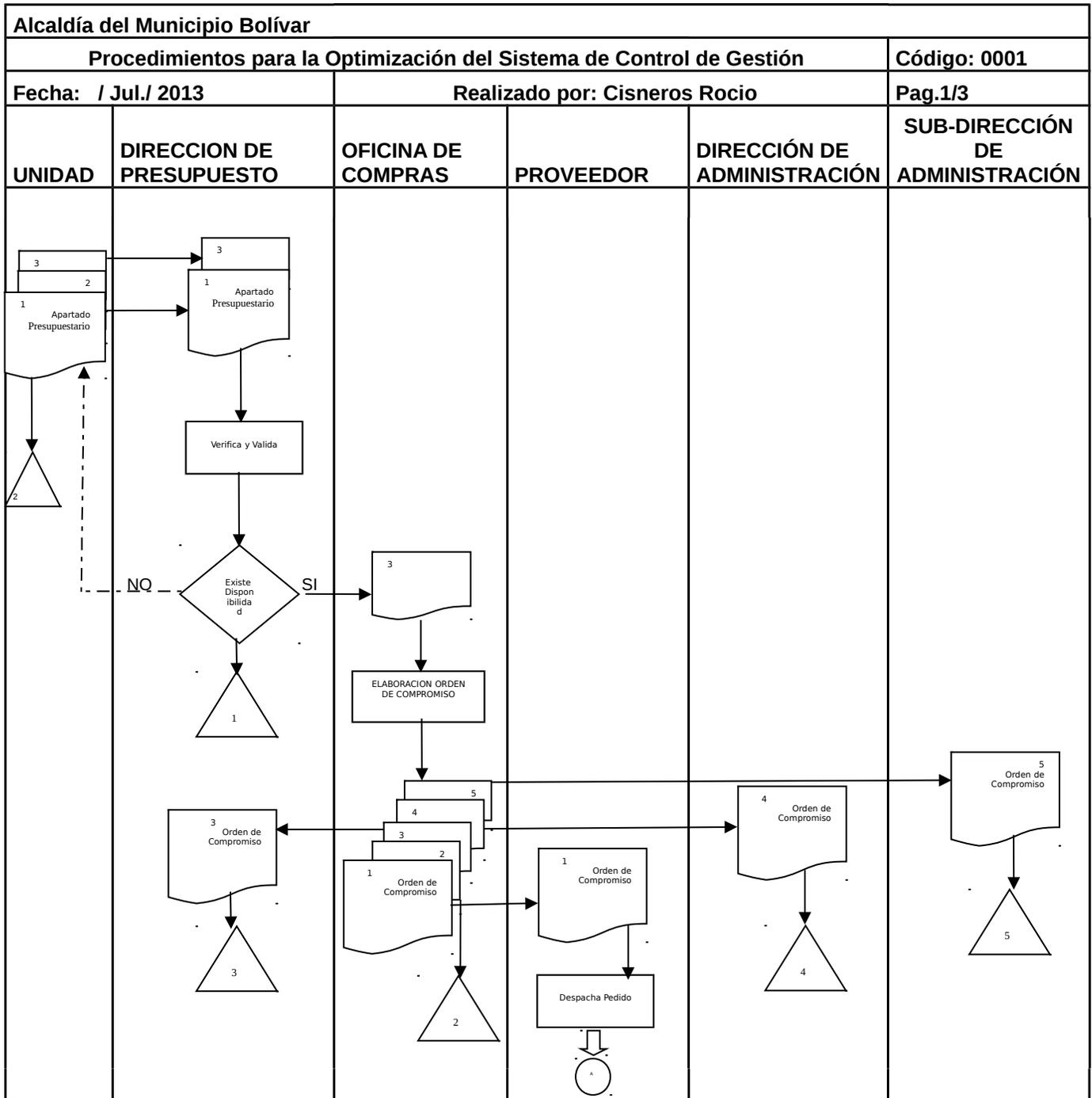
Con el objeto de una visualización sistemática de los procedimientos propuestos, se presentan a continuación los respectivos flujogramas, definiendo previamente la simbología empleada.

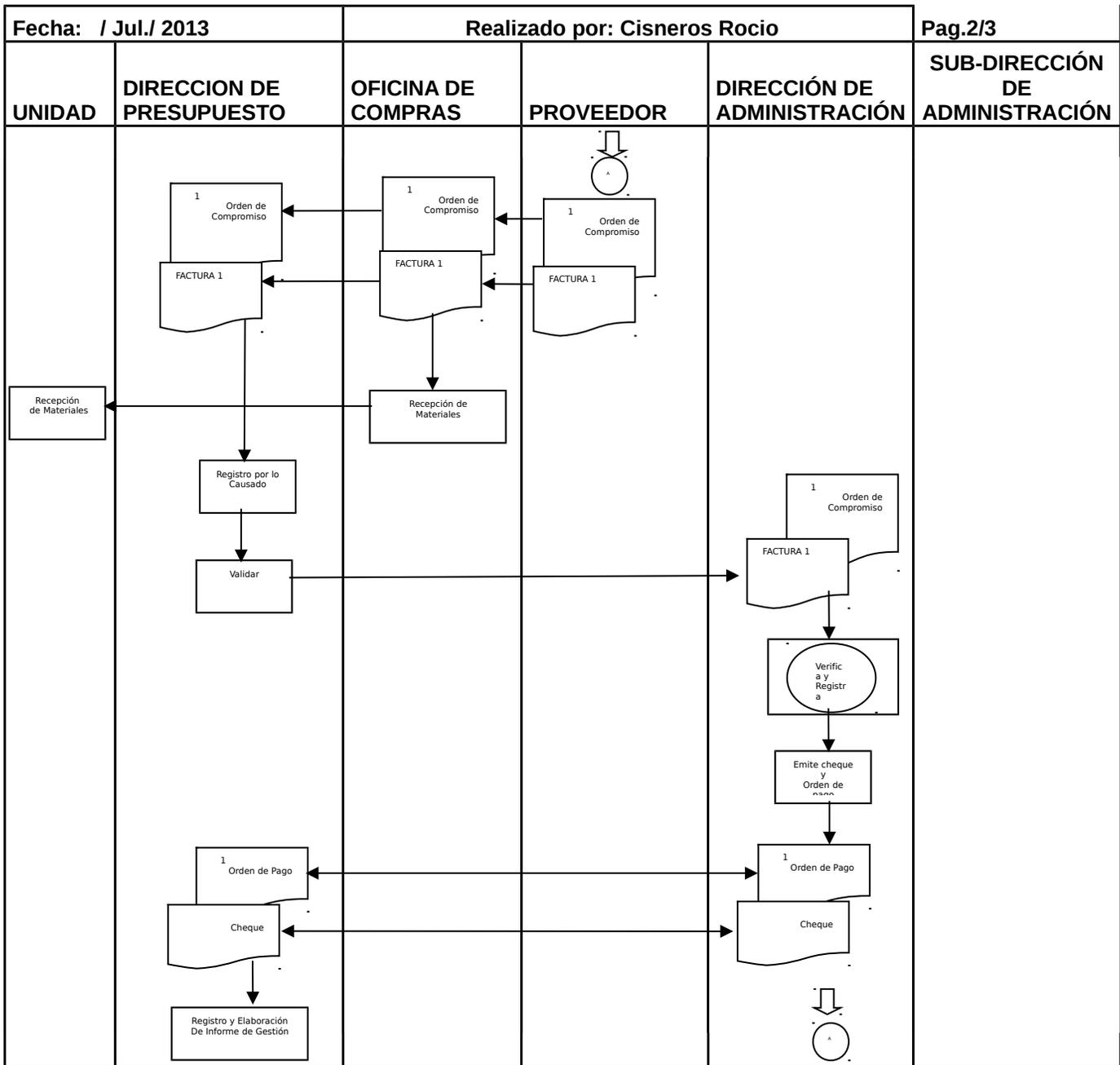
La simbología utilizada para la representación grafica de los procesos es la detallada a continuación:

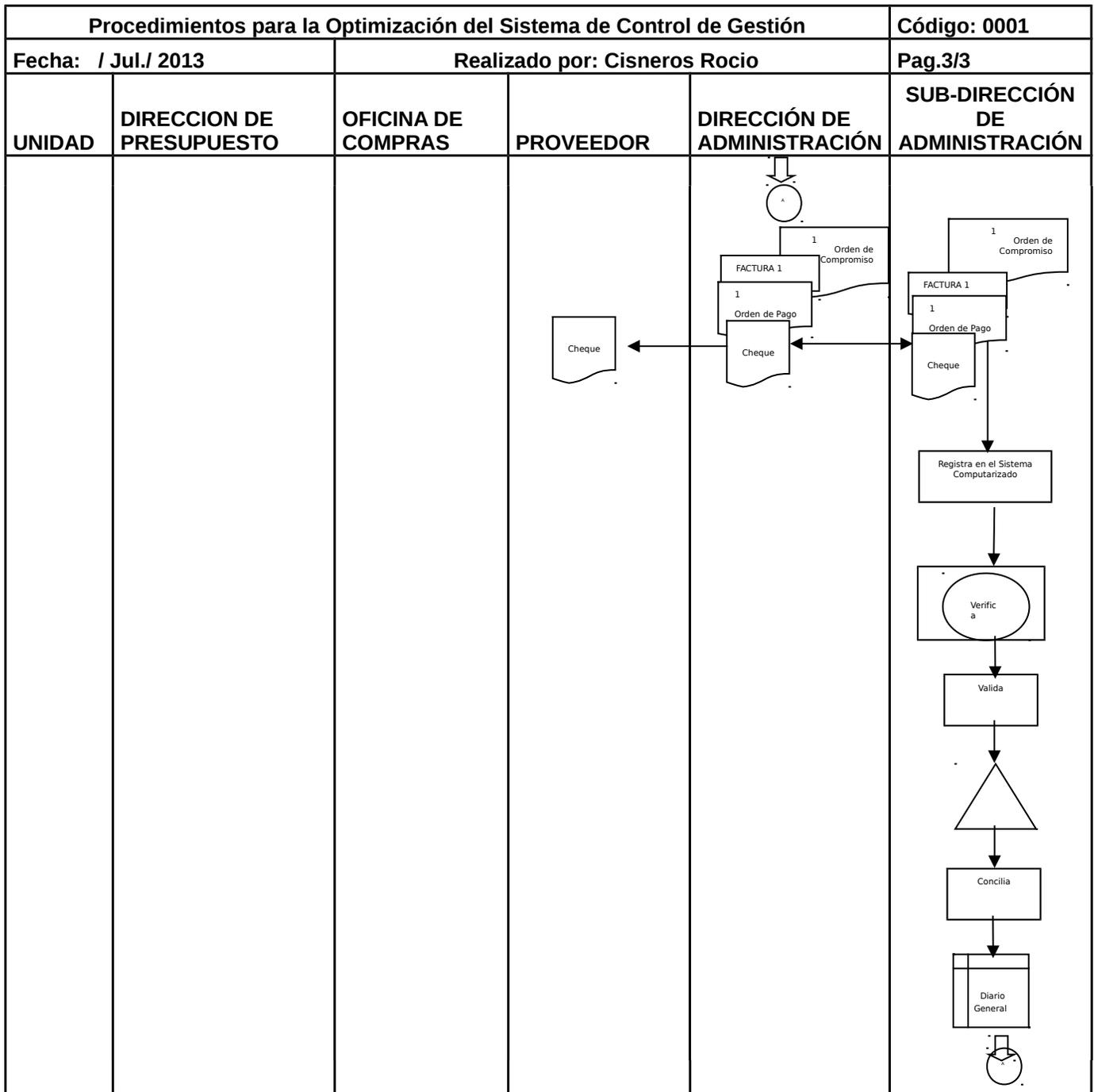
-  **Documento:** Utilizado para señalar cualquier documento, ya sea de entrada o de salida.
-  **Flujo Direccional:** Utilizado para señalar la dirección del flujo o la secuencia del flujo o la secuencia de procedimientos.
-  **Flujo de Información:** Paso de la información de las transacciones.
-  **Almacenamiento (Archivo) de la información temporalmente.**

-  **Almacenamiento (Archivo) de la información permanente.**
-  **Decisión:** Utilizado para mostrar cualquier punto en el proceso donde se debe tomar una decisión con el objeto de determinar una acción subsiguiente.
-  **Tarea:** Utilizado para representar la ejecución de una actividad.
-  **Operación:** Utilizado para representar las operaciones que se realizan en las actividades.
-  **Diario General**
-  **Mayor Auxiliar**
-  **Fin:** Representa el fin del proceso.
-  **Conexión con otro proceso.**

Cuadro N°24
FLUJOGRAMA







Fecha: / Jul./ 2013		Realizado por: Cisneros Rocio			Pag.4/3
UNIDAD	DIRECCION DE PRESUPUESTO	OFICINA DE COMPRAS	PROVEEDOR	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN	SUB-DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
					<pre> graph TD A((A)) --> B[Libro Mayor] B --> C[Estados Financieros] C --> D[/FIN/] </pre>

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta de un modelo para Control de Gestión para la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua, se considera factible y viable, ya viene a representar un sistema que permite medir y controlar la gestión y el desempeño en cada una de las actividades incurridas en los procesos administrativos, de la misma manera representa un aporte para la mejora organizacional y estructural de la alcaldía, conllevando a tomar decisiones acertadas para dirigir la institución hacia sus objetivos organizacionales de una manera clara y sin incertidumbres, aumentando su productividad.

Factibilidad de Recursos Humanos

La creación de un Modelo de Control Integrado de gestión optimizará la gestión de la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua y facilitará el trabajo de cada uno de sus empleados, considerando a todo el personal que labora dentro de la misma, evitándose así que la Dirección tenga que realizar el reclutamiento o captación de un nuevo personal, sino solamente hacer una capacitación para dicho personal haciéndoles conocer la manera de utilizarlo, además están los lineamientos para crear y establecer indicadores de una forma sencilla que facilita su entendimiento y rápido manejo.

Factibilidad Técnica

Sólo se busca que la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua controle sus recursos de manera eficaz y sencilla, identificando los datos e información en las actividades que desarrollan diariamente, sin la necesidad

de aumentar sus gastos en exhaustivos esfuerzos de búsqueda de sistemas técnicos poco eficientes y objetivos.

Factibilidad Económica

En cuanto a la factibilidad económica no proporcionará ningún gasto adicional, factor éste que cobra importancia cuando se hace el análisis de rentabilidad de actividades individuales de los empleados y que en general representa para la gerencia una herramienta interesante que ayudará a reducir actividades y mejor utilización del tiempo.

Cuadro 25
Análisis Costo Beneficio

COSTO	BENEFICIO
Tiempo	Desarrollo más tecnificado y mejor utilización de este importante recurso, aumentaría la eficacia.
Utilización de Indicadores	Información más clara en cuanto a las actividades administrativas y ubicación de las fuentes de información.
Adiestramiento del personal	Capacitación para el personal lo cual implica desarrollo individual para los empleados.
Disponibilidad Económica de la institución	No se incurrirá en gastos económicos, porque se utilizarán los recursos existentes.
Toma de Decisiones	La Dirección será más efectiva en la toma de decisiones.

Fuente: Cisneros (2013)

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez concluidas todas las fases programadas en el proceso de investigación, la autora procedió a presentar una serie de conclusiones finales, las cuales vienen a representar la esencia misma de su estudio. Estas son el resultante de los logros alcanzados desde la formulación del problema hasta la elaboración de la propuesta presentada.

Por lo que, el resultado del diagnóstico realizado a través de la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada permitieron concluir, en primer lugar que en la Alcaldía del Municipio Bolívar existen ordenanzas para el control presupuestario pero que no son conocidas por el total del personal involucrado, así mismo dentro de la organización habita una gran cantidad de personas que en la mayoría de los casos pierde el contacto entre sí, mucho más cuando se imparten órdenes a cada momento, con un tiempo de respuesta demasiado corto, lo que obliga a saltarse algunos procedimientos, desacatando las normas presupuestarias que no se cumplen a cabalidad, por el gran número de improvisaciones que a diario ocurren, conllevando esta situación al nacimiento del malestar de quienes laboran en tan ardua labor.

Por otro lado, se tiene que es preciso cumplir con las operaciones administrativas y presupuestarias que formalizan el proceso como tal, al obviar este proceso no se lleva un control de las adquisiciones de bienes ni la contratación de servicios, de acuerdo a las especificaciones exigidas, siendo este el caso de la organización es estudio.

Así mismo, se tiene que los indicadores de gestión permiten descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con los [datos](#) obtenidos, verificando los logros y corrigiendo las diferencias que se presenten. A pesar de esta realidad la organización en estudio no ha diseñado ni mucho menos implantado indicadores de gestión acordes con su realidad, lo que origina que la toma de decisiones se haga a destiempo, o demorada lo que perjudica la imagen de la institución en estudio, por no brindar un servicio a tiempo ni acorde con la exigencia de la comunidad en donde se encuentra.

Estos y otros factores como las debilidades en la gestión que no permiten aprovechar al máximo los recursos, contribuyeron al diseño de un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua, los cuales buscan mejorar los procesos y actividades dentro de la misma, haciendo que se aproveche al máximo el tiempo del personal, incorporando otros procesos que garanticen el desarrollo eficaz de las funciones.

Como se sabe, no existe un modelo de modernización ni una sola técnica exitosa, ni un libreto al cual seguir en el proceso de cambio. Existen no obstante, algunos principios guías comunes para mejorar la gestión como son: mejor atención al cliente, tanto interno como externo, en cuanto a la satisfacción de necesidades específicas, máxima flexibilidad de la organización para adaptarse a los cambios, eliminación de todo tipo de desperdicios (desechos, paradas innecesarias, etc) y mayor autonomía para un compromiso apoyado en la búsqueda de la mejora permanente.

Frente a este nuevo escenario, es razonable que la gestión se realice en igualdad de condiciones para todas las unidades o áreas de la organización. Considerando que en los entorno de hoy no es posible gerenciar una organización sin contar con un plan de acción adecuado. Recordando siempre, que una organización no puede controlar lo que no mide. Es muy difícil ganar un juego sin conocer el marcador, sin saber qué se esta logrando y cuáles son las limitaciones al logro.

De allí que los indicadores de gestión representen una herramienta indispensable para toda la organización, por permitir medir las funciones y procesos de una manera clara y sencilla, adaptándose a la realidad, cosa que no ocurre en la Alcaldía del Municipio Bolívar, ya que dentro de ésta se obvian varios pasos importantes que originan las diferencias del presupuestado aprobado contra lo ejecutado, es por ello que se hace necesario de proponer un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público.

Recomendaciones

Luego de expresar a manera de conclusión, el recuento de los logros alcanzados en la investigación la investigadora decidió complementar el estudio con una serie de recomendaciones para la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua, las cuales son:

- 1.- Analizar y evaluar la propuesta planteada para su ejecución.
- 2.- Es preciso el involucramiento y pleno apoyo del Alcalde así como el de todos los directores de las diversas áreas.

3.- Frente a este planteamiento se hace necesaria la introducción de nuevos modelos de gestión pública, que deben abrirse al funcionamiento con programas y objetivos, evaluación y responsabilidad, de las diferentes áreas municipales, con nuevos métodos presupuestarios, para amoldarse a este proceso, permitiendo una mayor fluidez y consolidación del presupuesto participativo.

4.- Es necesario la elaboración de los manuales de normas y procedimientos ya que son un elemento fundamental para el control interno dentro de la institución.

5.- Considerar en la toma de decisiones las sugerencias e inquietudes de los trabajadores, ya que las decisiones que se toman repercuten negativa o positivamente en estos.

6.- Evaluar los procesos en forma periódica, a fin de determinar los logros alcanzados y las nuevas necesidades que vayan surgiendo.

7.- Esta metodología debe institucionalizarse porque corre el riesgo de convertirse en un gestión del gobierno de turno, pero sin que se asuma como única, y dejando espacio para la flexibilización en cuanto a la presencia de nuevos actores y de la incorporación de nuevos elementos, surgida a través de la evaluación de las experiencias año tras año, y por último aplicar la propuesta.

LISTA DE REFERENCIAS

Ander-Egg (2002) **Técnicas de Investigación Social**. Editorial Humanística. Buenos Aires. Argentina

Arias, F (2001) **Introducción a las Técnicas de Investigación en Ciencias. Administrativas y de Comportamiento**. Tercera Edición. Editorial Trillas. México.

Arias, F (2006) **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. Segunda Edición. Episteme. Caracas.

Balestrini, M. (2002). **Como se elabora el Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración**. Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.

Beltrán, J. (2004). **Guía para una gestión basada en procesos**. Instituto Andaluz de Tecnología. España

Bertalanfy, L. (2006). **Teoría general de sistemas**. Fondo de Cultura Económica. España.

Burbano, J (2003) **Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos**. Segunda Edición. Mc Graw Hill. Bogotá.

Busot (2001) **Administración por Objetivos**. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Castro (2002). **Administración**. Editorial Prentice – Hall. México

Colomer (2006). La Participación en las Administraciones Públicas. **Editorial UPV – Valencia**.

Consultoría de Información. (Documento en línea disponible en: <http://www.josehuerta.com/inflación.htm>). Consultado en Diciembre del año 2011.

Chiavenato (2008). **Introducción a la Teoría General de la Administración**.5ta. Edición. Editorial Mc Grill Hill.México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999).
Gaceta Oficial Extraordinaria No.- 5.453.. Caracas. Venezuela

Enciclopedia Encarta. (Multimedia DC). (2004). Disponible.

Faria y Sabino (1997). **La inflación que es y como eliminarla?** Edición. Cedice-Panapo.

Finanzas. (2009). **Finanzas Actual**. (Documento en línea disponible en: <http://www.Gestipolis.com>). Consultado en Diciembre del año 2011.

Fleury, S. (2005), "Inclusión social y democracia deliberativa en América Latina". En: Roció del Carmen Canudas y Marcos Lorenzelli, Coord. Inclusión social. Una perspectiva de las estrategias de la reducción de la pobreza. Disponible: <http://indes.iadb.org/verpub.asp?dl=1&docNum=12731>.

Fraga (2008) **Valoración de la actuación empresarial (un modelo de indicadores de gestión que aporten valor a la toma de decisiones en el área presupuestaria Caracas - Venezuela), de la compañía Dupont de Venezuela**, Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.

Gómez, F (2005). **Presupuesto**. Editorial Limosa. Caracas. Venezuela.

Guinar, J. (2003), "VIII Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, indicadores de gestión pública". Disponible:<http://unpanl.un.org./intradoc/groups/public/documents/clad/clad00471.pdf>.

Garcia (2001). **La planificación**. Segunda Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Interamericana. España.

Hampton (2004). **Procedimientos Administrativos**. Décima Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. España.

- Hayman (2000) **Proceso de Planificación de Beneficios o Utilidades**. Segunda Edición. Editorial Mc Graw – Hill. México.
- Herbert (2001) **Las Organizaciones y los Sistemas**. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall. España.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2004). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Herrera, G. (2004), “Los problemas del presupuesto participativo de Villa El Salvador (Perú, 200-2002)”, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), Washington, D.C.
- Hernández, Fernández y Baptista (2002) **Metodología de la Investigación**. 4ta Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Hernández (2009) **El control de Gestión empresarial**. Criterios para la evaluación de desempeño. 4ta Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Hurtado, I. (2004) **Paradigma y Métodos de Investigación**. Edición Episteme Consultores Asociados. Venezuela.
- Katz y Kahn. (2005). **Características defines las organizaciones sociales. En psicología social de las organizaciones**. 5ta. Edición Trillas. México.
- Koontz, H. (2003). **Administración**. Editorial Mc Graw – Hill. México.
- Ley Contra la corrupción (2003, Abril). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5637**
- Ley de Contrataciones Públicas (2010, Septiembre). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 379.313**
- Ley Orgánica de la Administración Pública (2001, Octubre). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.305**.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2012, Junio). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 394.567**

Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010, Diciembre). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013.**

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010, Diciembre). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 6.015.**

Lázaro, V. (2001). **Sistemas y Procedimientos**. 2da. Edición. Editorial Diana. México.

López (2002). **Metodología de la Investigación**. 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogota. Colombia.

Loreto. Di (2009) **Diseño de un modelo de control de gestión para la Dirección de Administración de la Contraloría General del Estado Aragua**, Trabajo de Grado no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua.

Marshall. T (1998) Ciudadanía y clase social. Editorial Alianza. Madrid.

Moreno, E. y Yepez, N. (2012)) **Metodología para medir la evaluación y control de la Gestión Pública de los entes descentralizados del Municipio Cárdenas del Estado Táchira**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Yacambu.

Morales. M (2005) Evalúe la gestión de su empresa Caracas: Editorial Panamericana. Bogota.

Onapre. (2011). **Oficina Nacional de Presupuesto**. Venezuela.

O' Donnell, G. (1984). **Apuntes para una teoría del Estado, en Oslak, O Teoría de la Burocracia estatal**. Buenos Aires.

- Palella y Martins. (2003). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Palella y Martins. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Mexico: Editorial McGraw – Hill.
- Pérez, Calderón, Gavidia, Vera.** (2012). **Diccionario Técnico de Auditoría**. Venezuela: Ministerio del Poder Popular para Transporte Terrestre.
- Porter, M. (1974). **Fuerzas competitivas para formar estrategias**. Reunión de negocios Harvard .
- Proietti, M (2008) **Control de gestión para los Concejos Comunales del Municipio Sucre**, Trabajo de Grado no publicado. Universidad Bicentennial de Aragua.
- Quiroga (2002). **La administración de la empresa moderna**. Editorial Continental. Monterrey. México.
- Ravelo (2008) **Sistema de control de gestión aplicable para una eficiente administración de los recursos económicos y financieros en la Universidad de Carabobo**, Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Rivas J, y Otros (2002) **Metodología de la Investigación**. 3ra. Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México
- Reglamento N 1 Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Sobre el Sistema Presupuestario (2005, Agosto). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5781**
- Robbins S. (2001) **Comportamiento Organizacional**. 8va. Edición. Editorial Prentice May. México.
- Rondón, L. (2010) **Propuesta de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Consejo Local de Planificación Pública del Municipio Moran del Estado Lara para los años 2004-2009 (COLPAMORAN)**., Trabajo de Grado no publicado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado

- Sabino, C. (2005) **El proceso de la Investigación Científica**. Séptima Edición. Editorial Panapo. Caracas Venezuela.
- Sabino, C. (2002). **Metodología de Investigación**. Caracas. El Cid Editor.
- Salgueiro, A. (2001). **Indicadores de Gestión y Cartas de Cambio**. Madrid: Díaz de Santos.
- Sanoja, L. (2009). **Actividad Financiera del Sector Público en Venezuela**. Dirección de medios y publicaciones.
- Sánchez, J. (2001). **La Administración pública como ciencia. Su objeto y estudio**. Editorial Plaza y Valdés S.A. México.
- Sampieri y Collado (1988) **Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales**. Editorial Hispano Europea. España.
- Sarmiento, E (2002). **Los presupuestos [teoría](#) y aplicaciones**. [Universidad](#) Distrital. Bogotá.
- Stoner (2004) **Administración**. Cuarta Edición. Editorial Mc Grill Hill Hispanoamericana. México.
- Silva F, R. (2009). **Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos**. (Documento en línea disponible en: <http://www.slideshare.net/rosilfer/presentations>). Consultado en Marzo del año 2010.
- Siliceo, A (1995) **Capacitación y desarrollo personal**. Cuarta Edición. Editorial Limusa S.A. México.
- Tamayo y Tamayo, M (2001) **El Proceso de la Investigación Científica. Fundamentos de la Investigación**. Quinta Edición. Editorial Limuna. México.
- Tamayo y Tamayo (2002). **El Proceso de la Investigación Científica. Fundamentos de la Investigación**. Quinta Edición. Editorial Limuna. México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. 2da. Edición. México: Limusa.

Terry G. y Franklin, S. (2008) **Principios de Administración**. Editorial Continental. Monterrey. México.

Universidad de Carabobo (2004). **Normativa para los trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**. Bárbula: El Autor.

Universidad Nacional Experimental del Táchira. Metodología para la construcción de los indicadores de gestión del plan operativo. 2005. Disponible en Internet: <http://www.unet.edu.ve/rectorado/coplan/archivos/Metodologia.pdf>, consultado el 3 de Julio de 2013.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). **Manual para la elaboración de Trabajos Especiales de Grado**. Instituto Pedagógico de Caracas.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA SER APLICADO AL
PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO
DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BOLÍVAR, ESTADO ARAGUA**

ESTIMADO TRABAJADOR:

El siguiente instrumento fue diseñado con la finalidad de recolectar información para proponer un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua; por lo que permitirá la obtención de datos e información calificada, tanto cualitativa como cuantitativa, imprescindible para el análisis e interpretación de la investigación en estudio.

Es importante destacar que los datos e información obtenida, solo servirán para fines de la investigación, por lo tanto serán tratados con el mayor grado de confiabilidad, en consecuencia a ella tendrá solo acceso la investigadora.

Se agradece su mayor colaboración, debido a que la validación y la confiabilidad de los datos y la información recabada en este instrumento, dependerá en gran medida de la veracidad con que usted responda a las preguntas.

La investigadora

INSTRUCCIONES

A continuación se le presenta una serie de ítems con cinco opciones, marque con una (x) aquella que más se identifique con su desempeño:

(5) Totalmente de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Totalmente en desacuerdo

- Lea detenidamente cada una de las preguntas.
- Si tiene alguna duda pregunte al encuestador.
- Seleccione la alternativa que considere correcta según su opinión.
- No omita respuestas.
- No firmar, el cuestionario es anónimo.

Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO

ITEMS	TA 5	DA 4	ND 3	ED 2	TD 1
1. La Alcaldía del Municipio Bolívar posee un Sistema Automatizado para la realización de las labores de sus trabajadores					
2.- Conoce el personal de la Alcaldía en estudio sus funciones a cabalidad.					
3.- Posee la Alcaldía del Municipio Bolívar un organigrama general en donde se detalla su estructura.					
4.- El personal de la dirección de administración y presupuesto ha recibido capacitación sobre la ordenanza que establece los lineamientos para el correcto manejo del presupuesto					
5.- Son los circulares internos uno de los medios empleados para comunicar las dificultades o ventajas presentes en los procesos administrativos.					
6.- La Alcaldía del Municipio Bolívar posee un manual de normas y procedimientos en la dirección de administración y presupuesto.					
7.- Los procedimientos operativos y administrativos establecidos para controlar el presupuesto asignado se adaptan a la realidad de la institución en estudio.					
8.- La disponibilidad presupuestaria que se maneja está acorde con la realidad de la institución					
9.- La asignación de los recursos presupuestarios se realiza en el tiempo esperado por la institución					
10.- Para el logro de los objetivos propuesto, por la institución en estudio, es necesaria la solicitud de créditos adicionales					
11.- Se realizan las órdenes de pago a los proveedores de bienes y servicios de la Alcaldía del Municipio Bolívar en el tiempo establecido en las facturas, contratos de servicios y otros.					
12.- Es considerado el porcentaje de la inflación acumulada en el cálculo presupuestario anual.					
13.- El instituto en estudio cuenta con un sistema de control del presupuesto asignado.					
14.- Se utilizan a cabalidad los instrumentos diseñados como instrumento de control del presupuesto anual.					
15.- En la institución en estudio se emplean los indicadores de gestión para controlar las desviaciones de los objetivos					

propuestos en el presupuesto anual aprobado.					
16.- La Alcaldía del Municipio Bolívar cumple al pie de la letra con las metas planteadas.					
17.- El personal de la dirección de administración y presupuesto se encuentra comprometido con la labor que realiza dentro de la misma					
18.- Es necesario el diseño de un sistema de control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público, específicamente en la Alcaldía del Municipio Bolívar, Estado Aragua.					