

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

**EL CONTROL DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y LA
EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS HOTELEROS DEL
SECTOR PÚBLICO EN VENEZUELA**

Una propuesta a la luz de la experiencia del Hotel VENETUR-MERIDA, S.A.

Autor: Lcdo. Luis Manuel Gutiérrez
Tutor: Prof. Doctor Elviz Daniel Núñez B.

Mérida, Octubre 2015

C.C. Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

**EL CONTROL DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y LA
EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS HOTELEROS DEL
SECTOR PÚBLICO EN VENEZUELA**

Una propuesta a la luz de la experiencia del Hotel VENETUR-MERIDA, S.A.

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster en Ciencias Contables

Autor: Lcdo. Luis Manuel Gutiérrez
Tutor: Prof. Doctor Elviz Daniel Núñez B.

Mérida, Octubre 2015

C.C. Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

pp.

LISTA DE TABLAS.....	v
LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	6
ALCANCE Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
BASES TEÓRICAS.....	12
BASES LEGALES	41
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	49
TABLA DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLE.....	50

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	52
PASOS DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	53
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	55

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	57
---	-----------

CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES.....	99
REFERENCIAS	100
ANEXOS	103

LISTA DE TABLAS

pp.

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	50
Tabla 2. Ingresos propios por área productiva del año 2012.....	58
Tabla 3. Metas financieras e ingresos propios por área productiva del año 2012.....	59
Tabla 4. Estadística de ingresos propios por área productiva del año 2012.....	60
Tabla 5. Ingresos propios mensuales del año 2012.....	62
Tabla 6. Ingresos propios por área productiva del primer trimestre del año 2013.....	63
Tabla 7. Estadística de ingresos propios por área productiva del primer trimestre del año 2013.....	64
Tabla 8. Ingresos propios mensuales del primer trimestre del año 2013.....	65
Tabla 9. Total de ingresos propios enero-marzo de los años 2012 y 2013.....	66
Tabla 10. Gastos de funcionamiento del año 2012.....	69
Tabla 11. Ejecución presupuestaria de gastos del año 2012.....	70
Tabla 12. Ejecución presupuestaria de gastos del primer trimestre del año 2013.....	72
Tabla 13. Proyección de la ejecución presupuestaria de gastos del año 2013.....	74
Tabla 14. Gastos mensuales del año 2012.....	75
Tabla 15. Gastos mensuales del primer trimestre del año 2013.....	76
Tabla 16. Total de gastos enero-marzo de los años 2012 y 2013.....	77
Tabla 17. Comportamiento de ingresos propios, gastos y ahorro del año 2012.....	78
Tabla 18. Comportamiento de ingresos propios, gastos y ahorro del primer trimestre del año 2013.....	79
Tabla 19. Rendición de cuentas de la gestión presupuestaria del año 2012.....	83
Tabla 20. Rendición de cuentas de la gestión presupuestaria del primer trimestre del año 2013.....	84
Tabla 21. Red de Hoteles Venetur adscritos al Ministerio del poder popular para el Turismo de Venezuela (Venetur, S.A.).....	85
Tabla 22. Indicadores de gestión presupuestaria.....	93
Tabla 23. Resultados de los indicadores del control de gestión presupuestaria del año 2012.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

pp.

Gráfico 1. Participación de cada área productiva en el ingreso total (2012).....	58
Gráfico 2. Estadísticas de ingresos propios por área productiva del año 2012....	60
Gráfico 3. Fluctuación de los ingresos propios mensuales del año 2012.....	62
Gráfico 4. Participación de cada área productiva en el ingreso total del primer trimestre de 2013.....	63
Gráfico 5. Estadísticas de ingresos propios por área productiva del primer trimestre del año 2013.....	65
Gráfico 6. Fluctuación de los ingresos propios mensuales del primer trimestre del año 2013.....	66
Gráfico 7. Gastos de funcionamiento del año 2012.....	69
Gráfico 8. Ejecución presupuestaria de gastos del año 2012.....	71
Gráfico 9. Ejecución presupuestaria de gastos del primer trimestre del año 2013.....	73
Gráfico 10. Fluctuación proyectada de la ejecución presupuestaria del año 2013.....	74
Gráfico 11. Fluctuación de los gastos mensuales del año 2012.....	75
Gráfico 12. Fluctuación de los gastos mensuales del primer trimestre del año 2013.....	76
Gráfico 13. Fluctuación de ingresos propios, gastos y ahorro del año 2012.....	78
Gráfico 14. Fluctuación de ingresos propios, gastos y ahorro del primer trimestre del año 2013.....	80
Gráfico 15. Rendición de cuentas de la gestión presupuestaria 2012.....	83
Gráfico 16. Rendición de cuentas de la gestión presupuestaria del primer trimestre del 2013.....	84
Gráfico 17. En el proceso presupuestario se optimizan los recursos de la organización para mantener los estándares de servicios.....	87
Gráfico 18. Gestión de los Resultados e Ingresos.....	88
Gráfico 19. Gestión de los gastos.....	89
Gráfico 20. Se utilizan indicadores de control gestión presupuestaria, para la rendición de cuentas y medición de la eficiencia.....	90
Gráfico 21. El Sistema de control de gestión presupuestaria está ampliamente diseñado, explicado y divulgado.....	91
Gráfico 22. La evaluación de los resultados de la ejecución presupuestaria se sustenta con ratios y parámetros claramente definidos.....	92

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

**EL CONTROL DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y LA EFICIENCIA DE
LOS SERVICIOS HOTELEROS DEL SECTOR PÚBLICO EN
VENEZUELA**

Una propuesta a la luz de la experiencia del Hotel VENETUR-MERIDA, S.A.

Autor: Lcdo. Luis Manuel Gutiérrez

Tutor: Prof. Doctor Elviz Daniel Núñez B.

Octubre, 2015

RESUMEN

La presente investigación documental tuvo como objetivo revisar el control de gestión presupuestaria tanto de los ingresos como de los gastos del Hotel Venetur Mérida S.A., para determinar los elementos que influyen en su rendimiento y los indicadores que intervienen en la ejecución del servicio que presta. Para ello, se emplearon las técnicas tanto de la observación documental como del fichaje y cuestionario a los fines de revisar exhaustivamente la Memoria y Cuenta del año 2012 así como el Informe Presupuestario del primer trimestre del año 2013 de la mencionada empresa, a los fines de evidenciar sus manejos financieros para establecer el control de su gestión presupuestaria y la eficiencia. A tales efectos, los resultados arrojaron fallos importantes en cuanto a planificación y control del presupuesto, sobre todo en la relación de gastos e ingresos propios y la falta de certidumbre del manejo del presupuesto asignado por el Estado venezolano anualmente. Se concluyó que la empresa no resulta ni eficaz ni eficiente en la prestación de sus servicios y ello se demuestra a partir del mínimo margen de ganancia que reportó para el año 2012 así como las pérdidas que ya registraba en el primer trimestre del año 2013, por lo cual puede catalogarse como no productivo. Asimismo, se evidenciaron diferencias palpables entre lo ejecutado por año y lo acumulado en gastos mensuales, de lo cual se infiere que pudieran estarse presentando fallos administrativos que impiden el correcto uso del dinerario público nacional.

Descriptor: Control de gestión presupuestaria, eficiencia, Hotel Venetur Mérida S.A.

INTRODUCCIÓN

Los cambios que ha experimentado la Administración Pública en los últimos años, han incentivado a que su gestión se centre en elementos de eficiencia, eficacia y efectividad, a los fines de prestar un mayor beneficio social a través del desempeño de actividades comerciales y empresariales dirigidas por el Estado, en aras de coadyuvar al desarrollo económico del país.

En este sentido, el Estado venezolano se ha caracterizado por evidenciar cierto interés en los últimos años sobre sectores económicos en los que tradicionalmente no había participado, como el caso de los servicios hoteleros. No obstante, en su afán por procurar que el país sea un territorio turístico multi-destino tanto a nivel nacional como internacional, decidió crear en el año 2012 la Sociedad Mercantil de Turismo Venetur, institución dependiente del Ministerio del Poder Popular para el Turismo, con la finalidad de manejar una red de hoteles a nivel nacional que sirviera como referente de un servicio de calidad en pro de las comunidades.

Así pues, dado que se trata de una empresa pública con fines empresariales, su manejo debe practicarse en base a lo que para ello señala la Ley, tomando en consideración variables e indicadores específicos para la obtención de resultados precisos basados en la eficiencia y rendimiento de las actividades comerciales, a partir de la concepción de que las organizaciones son parte de un medio económico en el que reina la incertidumbre, por consiguiente, es necesario que se acuda a la planificación estratégica para el uso óptimo de los recursos y procurar el logro de los objetivos o metas planteados.

En ese contexto, la gestión presupuestaria juega un rol preponderante, por cuanto es una herramienta que de ser utilizada adecuadamente puede coadyuvar en el mejoramiento del desempeño organizacional, en tanto que opera como un elemento de planeación de las actividades en un período específico, orientándolas hacia el manejo eficiente de los medios financieros lo que incide directamente en la eficiencia de las empresas.

Es por ello que a continuación se presenta una investigación documental a nivel explicativo, estructurada en cuatro capítulos. Un primer capítulo que hace referencia al planteamiento del problema así como a los objetivos de la investigación, su justificación, alcances y delimitación. Un segundo capítulo en el cual se exponen los antecedentes investigativos, las bases teóricas y las bases legales. Un tercer capítulo establece el marco metodológico en el cual se explica el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de análisis de la información. Por último, un cuarto capítulo contentivo de los resultados de la investigación; todo ello resumido en un conjunto tanto de conclusiones como de recomendaciones y respaldado por las referencias de las fuentes citadas.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sustentabilidad de la gestión de los servicios públicos productivos se ha erigido como un elemento fundamental para el desarrollo económico y social en todos los países, sobre todo el mundo actual que está girando en torno a la globalización lo cual implica la adopción de un cuerpo único de estándares adaptados a la caracterización de cada una de las organizaciones, tomando para ello diferentes variables como la formulación de objetivos, fijación de esquemas, programas de acción, utilización de recursos, medición de resultados, análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora de los procesos de gestión pública, con la finalidad de optimizar las actividades empresariales del Estado.

A tenor de ello, la planificación y un presupuesto articulado legalmente fungen como los instrumentos estratégicos para el funcionamiento de la administración financiera gubernamental, en base a que toda organización debe trabajar en función de ciertos objetivos y metas previsibles por sus actores, a fines de proyectar el impacto social que habrán de lograr. Por consiguiente, la idea se centra en la minimización de riesgos y el aprovechamiento óptimo de los recursos para la máxima obtención de resultados dirigidos a la sociedad, dado que la óptima gestión en las empresas prestadoras de servicios del sector público, permite planificar estrategias encaminadas a mejorar el proceso de toma de decisiones y contribuye tanto a la eficiencia como a la calidad del servicio, lo que a su vez produce un incremento de los beneficios sociales.

En este sentido, particularmente en Venezuela, las empresas públicas se manejan con una programación restringida precisamente por el control que sobre ellas ejerce el aparato gubernamental y de que, independientemente de su objeto, su

finalidad se centra en el bienestar social a través de la ejecución de actividades económicas que han sido consideradas como de suprema importancia para el desarrollo de la Nación de acuerdo a lo previsto en sus planes anuales. Tal es el caso del sector hotelero y turístico venezolano.

A tales efectos, el número de empresas prestadoras de servicios hoteleros del sector público en el país se ha incrementado considerablemente dado el incentivo y desarrollo del turismo por parte del Gobierno Central en los últimos años, originándose así la necesidad de adaptar los controles de la gestión pública empresarial enfocados a la eficiencia, con el propósito de garantizar la utilidad de ella sobre la actividad comercial que deriva de ese sector en particular.

En este orden de ideas, a pesar de la tendencia hacia una gran descentralización empresarial efectiva, aún es posible observar algunas organizaciones del Estado que pertenecen al sector hotelero y que están adscritas al Ministerio del Poder Popular para el Turismo, como el Hotel Venetur Mérida S.A., creado en el año 2012 y cuyo único accionista es la Sociedad Mercantil de Turismo Venetur S.A. Así, ante tales condiciones, se requiere de una planificación estratégica adecuada que se adapte a la gestión de los recursos disponibles, desembolsos e inversiones de la empresa a partir de la idea de que dichos recursos son limitados por lo que es imperativo que se establezcan lineamientos dirigidos a priorizar los objetivos y proyectos de acuerdo a su importancia.

En concordancia con ello, es menester destacar que los servicios hoteleros en Venezuela ejecutan su gestión operativa y financiera de acuerdo a las metas establecidas, considerando como herramienta fundamental el Sistema de Planificación y Control de Gestión Público que requiere del manejo adecuado de indicadores de desempeño basados tanto en la eficacia como en la eficiencia de la organización, lo que a su vez guarda una vinculación permanente con los diferentes departamentos operativos y funcionales del Hotel Venetur Mérida S.A.

De la misma manera, el control de gestión presupuestaria debe ofrecer información homogénea en la medida que asciende en la pirámide de información para ofrecer datos agregados sobre estados o resultados, pero cuando se avanza en

sentido contrario, lo que se maneja es información sobre decisiones, algunas tan directas y heterogéneas como lo son las relativas a los procesos sobre los que actúan. En estas condiciones, la problemática a resolver por el control de gestión presupuestaria es servir de puente entre los resultados económicos y las decisiones que se toman sobre los procesos físicos de la empresa poniendo de manifiesto sus vínculos funcionales.

Es por ello que a continuación se formula la siguiente interrogante de carácter general:

¿Mediante cuales indicadores de control de gestión presupuestaria se puede hacer seguimiento al servicio prestado por el Hotel Venetur Mérida, S.A. en función de una mejor eficiencia?

Asimismo, se presentan las siguientes interrogantes específicas:

¿Cómo se desarrolla el control de gestión presupuestaria de los ingresos de las áreas productivas del Hotel Venetur Mérida, S.A.?

¿Cómo se desarrolla el control de gestión presupuestaria de los gastos del Hotel Venetur Mérida, S.A.?

¿Cuáles son los elementos de control de la gestión presupuestaria que influyen en la eficiencia del Hotel Venetur Mérida S.A.?

¿Qué tipo de indicadores de control de gestión presupuestaria intervienen en la ejecución del servicio prestado en el Hotel Venetur Mérida, S.A.?

Las respuestas a las cuestiones formuladas, se convirtieron en los objetivos de la presente investigación que se exponen en adelante.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar el control de gestión presupuestaria y la eficiencia de los servicios hoteleros del Sector Público en Venezuela a la luz de la experiencia del Hotel VENETUR-MERIDA, S.A.

Objetivos Específicos

Estudiar el control de la gestión presupuestaria de los ingresos en las áreas productivas del Hotel Venetur Mérida, S.A.

Examinar el control de la gestión presupuestaria de los gastos del Hotel Venetur Mérida, S.A.

Determinar los elementos de control de gestión presupuestaria que influyen en la eficiencia del Hotel Venetur Mérida S.A.

Presentar indicadores de control de gestión presupuestaria de la ejecución del servicio prestado en el Hotel Venetur Mérida S.A.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se justifica en la necesidad práctica de incentivar la renovación del carácter formal del control de gestión en los entes con fines empresariales, haciendo énfasis en los resultados de la gestión de inversión en términos de eficiencia e impacto económico (equidad e impacto financiero) dentro del contexto de lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Por tanto, la determinación de las variables explicativas del control de gestión relacionadas con la eficiencia y la eficacia de la gestión presupuestaria, sirven de aporte inicial para el análisis tanto de la pertinencia como de la factibilidad de su aplicación en la actualidad económica así como de las estrategias políticas venezolanas, básicamente en lo que al sector hotelero público se refiere tomando como punto focal el Hotel Venetur Mérida, S.A.

Asimismo, este estudio se propone demostrar cómo un adecuado control de la gestión presupuestaria es determinante para el empleo óptimo de los recursos del Estado en sus instituciones, a modo de extender un llamado de atención hacia la sociedad para que desempeñe su rol de contralor a los fines de garantizar el buen funcionamiento de las empresas públicas destinadas a proveer de bienestar social a las comunidades. En consecuencia, de confirmarse la aplicabilidad e incorporación plena en los sistemas del control óptimo de la gestión presupuestaria podría mejorarse el manejo de los recursos financieros destinados a la excelencia de los entes con fines empresariales en materia hotelera.

De igual manera, esta investigación pretende conformarse en un antecedente científico y metodológico en base a que aún con las dificultades de diverso nivel que pudieron enfrentarse durante su desarrollo, es un ejemplo de que con la limitada información disponible pueden evidenciarse elementos de vital importancia que dan cuenta de lo imperativo que resulta la práctica de mecanismos de vigilancia y control contables para garantizar el uso adecuado de los recursos del Estado venezolano.

ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación está basada en la gestión financiera que se llevó a cabo en el Hotel Venetur Mérida S.A., ubicado en la Av. Universidad, Hoyada de Milla durante el año 2012 y el primer trimestre del año 2013, siendo ésta la principal información documental disponible que además es de carácter privilegiado y de acceso limitado. A tales efectos, se centró específicamente en los datos emanados de las Coordinaciones de Comercialización, Administración, Gestión de Calidad, Planificación y Presupuesto de la mencionada organización, resumidos en la Memoria y Cuenta del año 2012 así como en el Informe Presupuestario del primer trimestre del año 2013. Adicionalmente, se aplicó un cuestionario a los funcionarios especialistas en la Gestión del Hotel Venetur Mérida, para medir la opinión, percepción y valoración de expertos en cuanto al Control Presupuestario y la eficiencia resultante en el Servicio Hotelero.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El control de gestión presupuestaria ha sido el principal mecanismo de gestión pública y un tema extensamente aplicado, estudiado e indagado, y muestra de ello lo conforman los siguientes trabajos de investigación que anteceden al presente:

Durán (2005) desarrolló un proyecto factible, intitulado: “APROXIMACIÓN A UN MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA PARA FONDOS REGIONALES. Caso: FOMDES”; para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes, Mérida. Su objetivo principal fue proponer una aproximación a un modelo de gestión presupuestaria para fondos regionales. De ello concluyó que la institución objeto de estudio carece de procesos óptimos que le permitan una adecuada gestión presupuestaria así como de instrumentos de planificación, por consiguiente, su funcionamiento es errado y se evidencian posibles casos de corrupción.

Este estudio fue seleccionado porque cuenta con un amplio desarrollo de conceptos acerca del control de gestión presupuestaria, que son necesarios para aportar a las bases teóricas de la presente investigación.

Rodríguez (2005) presentó una investigación de campo no experimental, intitulada: “SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO PARA EMPRESA DEL SECTOR ELÉCTRICO”; para optar al grado de Especialista en Contaduría Pública, Mención Auditoria del Convenio Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado-Universidad del Zulia, Maracaibo. Su objetivo general se dedicó a analizar el control presupuestario de la C.A. Energía Eléctrica de Venezuela; de lo cual concluyó que el único factor que influye en el control del presupuesto es la planificación estratégica, sin embargo, los planes de la empresa no son divulgados a

todos los colaboradores mientras que los manuales de normas y procedimientos de presupuesto no están aprobados. En este sentido, no existe un comité de presupuesto que posea las funciones o facultades a tal fin, omitiendo así actividades de vital importancia como el análisis de variables representativas, calendario presupuesto, entre otras.

Este trabajo fue seleccionado como antecedente porque contiene información valiosa acerca los elementos que influyen en el control de la gestión presupuestaria, supuesto que está íntimamente vinculado con uno de los objetivos de la presente investigación.

Briceño (2006) realizó un estudio de campo descriptivo apoyado en un tipo de investigación documental, intitulado: “EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES QUE PERMITAN MEDIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTARIA EN LA UNIDAD DE PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA EMPRESA SEMDA C.A”; para optar al grado de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. Su objetivo general se centró en evaluar los indicadores que permitan medir la gestión administrativa y presupuestaria en la unidad de presupuesto y gestión de la empresa SEMDA, C.A.

Asimismo, concluyó que la medición de la gestión generalizada de la organización requiere del desarrollo tanto armónico como sistemático de indicadores que abarquen las dimensiones de economía (manejo adecuado de los recursos financieros), eficacia (logro de los objetivos institucionales), eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos) y la calidad del servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

Este estudio fue seleccionado como antecedente porque evidencia la importancia del manejo de indicadores adecuados para evaluar la gestión presupuestaria de una organización, lo que se vincula directamente con uno de los objetivos de la presente investigación; además cuenta con un acervo teórico que enriquece los datos de esta misma naturaleza que sirven de fundamento al trabajo desarrollado.

Boscán (2011) presentó un trabajo de campo descriptivo, intitulado: “GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN EL SISTEMA BIBLIOTECARIO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ESTADO ZULIA”; para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas, Mención Gerencia Financiera de la Universidad del Zulia. Su objetivo general fue analizar la gestión presupuestaria en el sistema bibliotecario de las universidades públicas del estado Zulia. De ello concluyó que en las instituciones estudiadas se cumple con una gestión presupuestaria que contribuye a la retroalimentación de la información, orientada a mejorar el uso de los recursos a través de la aplicación de indicadores de gestión oportunos y confiables, de manera que los servicios que ofrecen estén orientados a optimizar continuamente sus procesos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios.

Este estudio fue seleccionado como antecedente porque contiene elementos conceptuales vinculados a las bases teóricas de este trabajo de grado y, además, demuestra de forma fehaciente cómo llevar a cabo una gestión presupuestaria adecuada según los fines institucionales, cuestión que se discute a lo largo de la presente investigación.

Contreras, Contreras y Herrera (2012) presentaron una investigación de campo descriptiva intitulada: “PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DEL ESTADO SUCRE (FUNDES) CUMANÁ ESTADO SUCRE”; para optar al grado de Licenciados en Contaduría Pública de la Universidad de Oriente. Su objetivo general se centró en analizar la planificación y control de la gestión presupuestaria y financiera de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre (FUNDES); de lo cual concluyeron que la institución no posee un manual de procedimientos o flujo grama que describan sistemáticamente las diferentes etapas del presupuesto de gastos e ingresos, por tanto, su manejo financiero se ve en entredicho.

Este trabajo fue seleccionado como antecedente porque resalta el hecho de que los mecanismos de control y seguimiento de la ejecución del presupuesto permiten examinar tanto las operaciones financieras como el cumplimiento de las leyes y los

procedimientos administrativos, supuesto ampliamente discutido en el presente estudio y vinculado con sus objetivos.

Marcuzzi (2002) presento una investigación, intitulado:“ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD GENERAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO TRES ESTRELLAS UBICADAS EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA.” Para optar al título de Magister en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes. Este trabajo permitió tener un acercamiento a los sistemas contables que deben tener los hoteles tres estrellas, ubicados en el municipio Libertador.

Morillo M. (2005) Investigación presentada y aprobada para el segundo año del Programa de Doctorado Formación, Empleo y Desarrollo Regional, Intitulada: “ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO HOTELERO DESDE LA PERSPECTIVA DEL HUÉSPED. CASO: HOTELES DE TURISMO DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA”. Este estudio analiza la satisfacción de los usuarios del servicio hotelero de la perspectiva turística.

Núñez B. (2013) en su trabajo para optar al grado de Doctor, intitulado:“ANÁLISIS DINÁMICO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y LOS ORGANISMOS DE CONTROL EXTERNO”, se determina las perspectivas y tendencias de la rendición de cuentas de las Comunidades Autónomas vinculadas con los Organismos de Control Externo (Autonómicos y Tribunal de Cuentas), el estudio dinámico de las principales variables vinculadas con los aspectos generales y con los resultados de la fiscalización, analizando la Contabilidad de los Entes y el Control de las cuentas, contenidos en los informes anuales de fiscalización de las Comunidades Autónomas. En el desarrollo de esta investigación se revisan aspectos fundamentales del control presupuestario.

BASES TEÓRICAS

El fundamento teórico está representado por un conjunto tanto de definiciones como de proposiciones provenientes de los objetivos planteados en la presente investigación y que le proveen de sustento formal, en los siguientes términos:

Teoría de la planificación

En términos generales, la planificación es un proceso dirigido al logro de objetivos a través de la ejecución de políticas, que se ha expandido a diversos ámbitos: empresarial, gobierno, entre otros. Así, de acuerdo a Ahumada citado por Molins (2007), la planificación o programación se define como:

...una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una elección de alternativas, por tanto (...) se trata de una metodología para escoger alternativas (...) que se caracteriza porque permite verificar la propiedad, factibilidad y compatibilidad de objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes (p. 25).

De esta forma se resalta el aspecto metodológico de la planificación, como una herramienta imprescindible que le permite al gerente tomar decisiones, elegir entre varias opciones aquella que es la más viable para sus fines. No obstante, la planificación también ha sido conceptualizada tomando en consideración otros aspectos, por lo que Castells citado por Molins (2007) expone que se trata de la:

...intervención de lo político sobre las diferentes instancias de una formación social (incluido lo político) y/o sobre sus relaciones, con el fin de asegurar la reproducción ampliada del sistema; regular las contradicciones no antagónicas, asegurando de esta forma, los intereses de la clase social dominante y la reproducción estructural del modo de producción dominante (p.27).

Se revela así el costado político de la planificación como medio para garantizar el logro de los objetivos de cierta clase dominante sobre el resto de la sociedad. Pero, aunado a ello la idea de planificación es la de racionalidad, es decir, del cúmulo de acciones que se les presentan a los hombres, gobiernos y empresas, es indispensable elegir “racionalmente” la alternativa que resulte más adecuada para la realización de

los valores finales que los sustentan (Martner citado por Molins, 2007), por consiguiente, planificar implica reducir el número de opciones a unas pocas que sean compatibles con los medios o recursos disponibles.

Ahora bien, no por ser definiciones distintas son excluyentes entre sí pues todas demuestran tanto el aspecto ideológico como técnico y administrativo de la planificación, por tanto, son complementarias reafirmando así su contenido social; lo que sucede es que dado el empleo que le ha adjudicado cada autor y gerente, han surgido diversas acepciones que destacan las múltiples perspectivas de lo que implica planificar, una acción acompañada de otras como coordinar, prever, anticiparse al futuro o determinar una conducta a seguir.

Por consiguiente, cada uno de los aspectos citados: administrativo, técnico y político se manifiesta en mayor o menor medida en cada una de las fases de la planificación. Así, en la preparación del plan destaca lo político, mientras que en la ejecución del plan predomina lo administrativo y en la implementación o instrumentación se combinan los tres aspectos indistintamente. A todo evento, todas esas perspectivas están entrelazadas, son inseparables del proceso de planificación, sólo que en algunas oportunidades unas prevalecen sobre las otras.

Etapas de la planificación

Por lo general, en el proceso de planificación se pueden distinguir cuatro etapas (Molins, 2007): elaboración del plan, implementación o instrumentación, ejecución y evaluación de los resultados. A continuación una breve explicación de cada una:

Elaboración del plan

También denominada como la fase de “planeamiento”, equivale a un estudio del contexto del objeto a planificar a través del cual se construye un modelo normativo expresando los objetivos que se pretenden alcanzar, así como las estrategias que habrán de ser aplicadas y los medios necesarios. En esta etapa se diseña el modelo operativo que contiene los programas que permitirán el alcance de las metas formuladas en el modelo normativo.

Implementación o instrumentación

Una vez finalizada la etapa anterior, se procede a la gestación de las condiciones para que el plan pueda ser ejecutado. Con esta finalidad, se fijan las estrategias de todo tipo (político, social, financiero, legal, entre otras) dirigidas a garantizar el éxito en la aplicación del plan.

Ejecución del plan

Es la puesta en práctica del plan de acuerdo a lo dispuesto en el modelo operativo (proyectos y programas). Paralelamente, se lleva a cabo el control de la ejecución procurando visualizar los resultados parciales que se han ido obteniendo para aplicar los correctivos necesarios, todo lo cual es fundamental para la evaluación.

Evaluación de los resultados

Al finalizar la aplicación del plan, se procede a evidenciar sus resultados para comparar lo programado con lo logrado, corregir la estrategia en caso de ser requerido y la pertinencia tanto de los recursos como de los medios empleados.

A partir del resultado arrojado por la evaluación se reinicia el proceso antes expuesto, lo que de ordinario sucede anualmente dependiendo de la organización de que se trate. Es de hacer notar que estas fases no necesariamente se llevan a cabo en la secuencia aquí presentada, sino que pueden manifestarse de manera simultánea.

Tipos de planificación

La planificación ha evolucionado a medida que ha avanzado su historia y su utilización en múltiples campos y por diversos autores, sin embargo, puede asumirse que existen fundamentalmente tres tipos: administrativa, normativa y estratégica.

Planificación administrativa

Es el tipo tradicional que “se fundamenta en la búsqueda de soluciones futuras en la organización, sin proponer cambios profundos al interior de su estructura”

(Corredor, 2010, p. 13). De modo que se trata de una planificación estática pero indiscutible mientras existan los procesos administrativos, que se formaliza a partir de la Revolución Industrial. No obstante, en algunas ocasiones la planificación se concibe como una fase del proceso administrativo (Newman y Fayol), de hecho es considerada como la función de mayor importancia dentro de éste. Pero de esta corriente se han derivado nuevos enfoques como la planificación corporativa o estratégica empresarial.

Planificación normativa

Sus orígenes históricos se ubican en Latinoamérica en los años 50 a través de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) que incentivó reformas en los países del continente basadas en la transformación de las estructuras económicas para darle cabida a la producción interna mediante la programación, técnica mayormente apoyada por Ahumada (1969) para quien la planificación es un método permanente porque se ejecuta todo el tiempo; racional de selección que requiere de la existencia de un sistema de organización social compatible con la racionalidad así como con el control; y se manifiesta por medio de un plan que contiene las siguientes etapas: diagnóstico, programación, ejecución y control, evaluación y revisión; siendo relevante tanto para la toma de decisiones como para la acción y la evaluación.

De esta manera, el autor desarrolla la perspectiva economicista de instituciones de carácter internacional como la Organización de Naciones Unidas (ONU) que propone cuatro categorías praxiológicas para el logro de la eficiencia (Corredor, 2007): objetivo, instrumento, técnica y política. Así todo programa que goce de estas habilidades podrá ser un éxito. Por tanto, este enfoque no es más que la planificación del desarrollo en el cual juega un rol preponderante el Estado, razón por la cual todo análisis o aplicación depende la naturaleza y de las características propias de ese ente.

No obstante a este tipo de planificación se le critica su perspectiva exclusivamente economicista que no permite la integración de otros sectores de la sociedad; propiciando más el crecimiento que el desarrollo por lo que le interesa más la velocidad del proceso que su dirección. Asimismo, abandona el origen

administrativo de la planificación (Corredor, 2007), concibiéndola entonces como un ente aislado de las instituciones, por lo que sus previsiones se darán más en la teoría que en la práctica real. Pero además, es evidente que posee pocas posibilidades como instrumento de cambio porque el planificador coincide en la persona del político y como tal su función se centra en neutralizar aquellas acciones que resulten contrarias a sus objetivos, no siendo posible que los objetivos del plan se correspondan con los resultados esperados, es decir, que lo deseable se refleje efectivamente.

Planificación estratégica

Siendo la organización el campo de acción de la planificación administrativa y el desarrollo el de la planificación normativa, obviamente, la estrategia es el ámbito de la planificación homónima. Su auge en los últimos 20 años ha sido extraordinario y su práctica se ha expandido a todo tipo de organizaciones, sin embargo, su mayor desarrollo lo ha alcanzado en el mundo de las empresas privadas industriales o comerciales. En este orden de ideas, Termcat citado por Solanas y Sabaté (2008) define la planificación estratégica como “el proceso consistente en establecer los objetivos de una organización y las estrategias que hay que seguir para conseguirlos, generalmente a medio o largo plazo” (p. 191). Por consiguiente, se trata de un enfoque integrado e integrador que plantea, estudia y conduce las acciones desde la concepción de cambios esenciales en toda situación.

A tales efectos, planificar estratégicamente supone comprender que lo que se está haciendo es realmente importante, decisivo para el destino de la organización, por lo que es una herramienta que coadyuva en la disminución de los márgenes de incertidumbre y riesgos en las actuaciones de la misma así como en su funcionamiento tanto presente como futuro, porque implica la observación de los plazos en la toma de decisiones y los resultados de éstas; por ello la planificación estratégica se considera como un principio universal de toda buena gestión empresarial tanto pública como privada.

La planificación estratégica en el sector público

El origen de la planificación estratégica se ubica en los escenarios bélicos del mundo, sin embargo, no es el único hábitat en el que se desenvuelve y se ha expandido a otras actividades. Claro está, el proceso de incertidumbre que enfrentan las sociedades actuales explica el uso de estas teorías provenientes de ámbitos ajenos a la Administración Pública, para incorporarlas en ella a modo de fomentar el pensamiento previsivo para dominar la complejidad de los programas públicos. En este orden de ideas, la planificación estratégica le atribuye:

...la posibilidad de planificar a cualquier actor social y desde cualquier posición, busca integrar lo político y lo económico, abre el método de planificación a las condiciones del actor y la realidad específica que enfrenta, rechaza la idea de que existen condiciones previas para poder planificar y destaca la existencia de oponentes y el conflicto social (Corredor, 2010, p. 50).

En consecuencia, es un modelo que evidentemente aboga por una mayor conexión entre lo posible y lo necesario a través de un proceso continuo, sistemático que le permite al gerente identificar tanto los obstáculos como las oportunidades que presenta el entorno en el que se desenvuelve, frente a lo cual debe actuar con prudencia. Por supuesto, se trata de un proceso que requiere de un alto grado de habilidad sobre todo en el diagnóstico para proporcionar el conocimiento acerca de situaciones futuras, así como la aplicación de elementos previsivos para discernir lo que se encuentre en el camino hacia el logro de las metas programadas.

A tenor de Venezuela, la Constitución (2009) hace referencia a la voluntad del Estado de aplicar la planificación estratégica de acuerdo a lo expuesto en el párrafo final de su artículo 299 que expone lo siguiente:

El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo. Alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa redistribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 2009, p. 125).

De esta forma, se sientan las bases para una declaración de principios del más alto orden para el logro de los objetivos de la República que residen en el bienestar de la población, convocando así a la búsqueda de soluciones mediante métodos confiables y de alerta prospectiva. Evidentemente, sólo hace referencia al ámbito económico pero, por interpretación extensiva, abarca también lo social; y ello debe ser posible, porque si no se corre el riesgo de implementar exclusivamente el enfoque economicista como la única fórmula de planificación, lo cual está comprobado que se constituye en una de las causas del fracaso de la planificación pública en el país.

Ahora bien, en torno a su relación con el ámbito presupuestario, se asume que la planificación es uno de los elementos más importantes que intervienen en su ejecución y más aún si ella es de naturaleza estratégica pues ella coadyuvará a enfrentar los riesgos previstos o no por el gerente. Por tanto, a través de la planificación estratégica se pueden visualizar las necesidades del futuro, identificar los posibles problemas e indicar oportunamente la acción correctiva apropiada para conservar los riesgos en un nivel mínimo dentro de lo inesperado.

A tales efectos, el gerente debe apoyarse en planes competentes que guíen sus acciones que deben ser diseñadas hoy para cumplir necesidades y contingencias futuras (Rodríguez, 2005), por lo que se insiste en que la planificación estratégica amerita de un alto nivel grado de habilidad para prever situaciones ulteriores, siendo muy útil como herramienta de planeación tanto de programas como de presupuesto.

Características de la planificación estratégica pública

La planificación estratégica en el sector público presenta una naturaleza propia de la planificación situacional que es totalmente contraria al enfoque normativo, por cuanto la “situación” es según Matus (1978) el eje del procedimiento estratégico que coincide con la concepción de la planificación de la guerra. De manera que, asimilar ese enfoque desde la perspectiva del ámbito público lo lleva a caracterizarse, a partir del juicio de Zambrano (2007), de la siguiente manera:

- Es un proceso que precede y preside la acción de gobernar, por tanto, supone el uso simultáneo de cálculos técnicos y políticos. En consecuencia, la planificación estratégica está ligada a la previsión, al seguimiento o evaluación y a la retroalimentación de las acciones para optimizar los procesos. Para ello debe ser estudiado el contexto en el cual se desenvuelve el plan lo que hace ineludible la participación del líder de la organización (gerente, gobernador, alcalde) tanto en el proceso de planificación como en el de presupuesto.

- Permite la conjugación de diversos autores, aliados, oponentes o indiferentes al gobierno quienes pueden actuar en contraposición a lo diseñado por éste. Por tanto, es sumamente necesario que se estudie el comportamiento de ellos frente a los conflictos, las operaciones, proyectos y acciones contemplados por el líder en el diseño de su plan estratégico de gestión.

- Considera una dimensión política que viene dada por el comportamiento de los actores mencionados con intereses diferentes y que vislumbran la gobernanza de distintas formas. Ellos también pueden planificar y ejecutar acciones dirigidas a concretar tanto programas como proyectos que pueden ser coincidentes o no con los del líder del gobierno. En este punto es necesario hacer un cálculo estratégico para fomentar la viabilidad de las propuestas incluidas en el plan gubernamental.

- Analiza la existencia de diversos recursos escasos, incluyendo los económicos. En este sentido, la planificación estratégica plantea una dimensión más amplia que la normativa o tradicional. Evidentemente, sugiere la presencia de recursos políticos, organizacionales, financieros y cognitivos que son fundamentales para el logro de una gestión de gobierno signada por la eficacia, eficiencia y efectividad.

- Tiene como elemento fundamental el problema, ya que este tipo de planificación aborda la realidad a gobernar no por sectores sino por situaciones que representan una divergencia entre el *deber ser* y lo que *es*, siendo insatisfactorias para un actor o todo un grupo social. Corolario de ello es que los problemas que estudia la planificación estratégica son cuasi estructurados, es decir, complejos, cuya solución probablemente es más conflictiva que la situación en sí misma, por lo que

requieren ser procesados para ser atendidos con la mayor eficiencia y efectividad posible.

- Aborda el concepto de momento y no de etapa, siendo definido como una instancia que recorre un proceso sin inicio ni fin, a diferencia de la planificación normativa que se expresa en fases lineales cuyo cumplimiento es sucesivo, al terminar una empieza la otra.

- Apalanca el gobierno por productos, resultados e impactos, en el entendido que una gestión pública debe generar bienes, servicios, actos de regulación para satisfacer las necesidades y responder a metas que logran un impacto social.

Puede afirmarse entonces, que la planificación estratégica encaminada al sector público presenta características únicas que la diferencian de su empleo en el ámbito privado que se dirige en primera instancia hacia el bienestar particular del empresario y no de la sociedad.

La planificación estratégica en las empresas públicas y la contabilidad

Históricamente, la contabilidad ha sido considerada como una herramienta para la sola generación de indicadores financieros, pero en planteamientos doctrinarios e investigativos modernos (Garzón, 2012) se ha propuesto expandirla para que dé origen también a otra clase de indicadores basados en perspectivas de clientes, procesos y organizacionales, que son más adaptables a la planificación de carácter estratégico en la cual la contabilidad se comporta como un instrumento para la identificación de las fuentes de los recursos y su empleo, destinados a la consecución de las estrategias; además de ser un componente tanto de seguimiento como de control de éstas para establecer con claridad el alineamiento de los objetivos de los proyectos con los estratégicos.

Por su parte, las empresas públicas actuales abogan por indicadores de gestión dirigidos sobre todo al servicio al público, siendo relacionados con el número de usuarios atendidos en un determinado tiempo en razón de un presupuesto específico que garantiza cierto nivel de calidad a la función de la organización. No obstante, se ha reportado en investigaciones científicas que 9 de cada 10 estrategias aprobadas por

la Administración no llegan a implementarse operativamente nunca en las instituciones y las razones son diversas (Garzón, 2012): desde el hecho de que no se comunican al personal, pasando por cuestiones de divergencia entre esas estrategias y los objetivos personales de quienes se supone deben ponerlas en práctica o la carencia del talento humano requerido, hasta la no identificación de las fallas o desvíos que se traduce en una falta de control de gestión.

Por otro lado, los indicadores financieros no alcanzan a medir cuestiones como la calidad del servicio, la tecnología e innovación o la creación del valor del capital intelectual, entre otros, razón por la cual si bien son necesarios no son suficientes. Por tanto, hoy en día las organizaciones requieren conocer las causas de los resultados financieros obtenidos, sean éstos buenos o malos, de modo que se puedan identificar oportunamente las fallas e iniciar los correctivos adecuados sobre esos activos intangibles que originaron tal resultado.

A tenor de lo expuesto, Kaplan y Norton revolucionaron el mundo contable con su propuesta del modelo denominado “Cuadro de Mando Integral” (Garzón, 2012), definido como un método para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia, que se centra en cuatro perspectivas:

Financiera

Vincula los objetivos de la empresa con los de cada unidad de ella. Sirve de enfoque para el resto de expectativas, así como para sus objetivos son indicadores.

Cliente

Evalúa los requerimientos y necesidades de los clientes, así como su satisfacción, lealtad, adquisición así como la rentabilidad que le reportan a la organización, con la finalidad de alinear los productos y servicios con sus preferencias. De este modo, se identifica tanto el segmento cliente como el mercado en el cual se va a competir, traducándose la estrategia en objetivos que descansan sobre los usuarios, siendo ellos los que definen los procesos de mercadeo, operativos, logísticos, productos y servicios.

Procesos

Precisa la cadena de valor de los procesos que son ineludibles para satisfacer las necesidades de los clientes: innovación, servicio post-venta, entre otros. Obviamente, esta perspectiva se deriva de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

Organizacional o de aprendizaje y crecimiento

En esta se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Acá, la actuación del personal es determinante, por ello es imperativo motivarlo para alcanzar los intereses de la organización. En este punto se miden las capacidades del talento humano y de los sistemas de información, así como el clima organizacional para, a su vez, medir tanto la motivación como las iniciativas del personal.

En este orden de ideas, el proceso de planificación estratégica bajo este modelo del Cuadro de Mando Integral se basa en:

Estrategia > Objetivos > Indicadores > Niveles a alcanzar > Iniciativas. De este modo, las iniciativas podrían ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos, y no ser ellas un fin en sí mismas. Resulta muy común que en las empresas públicas se confunda frecuentemente la realización de las iniciativas por el objetivo en vez de ser tomadas como mejoras de éste y la efectividad.

En otro orden de ideas, de acuerdo al modelo propuesto que equivale no sólo a indicadores financieros sino de otra índole, el proceso contable puede construirse a través de la información que suministre la Administración acerca del cumplimiento de ciertas metas programadas gracias a un determinado presupuesto, siempre que ello tenga respaldo documental: memoria y cuenta, planillas de avance de obras, entre otras.

Gestión pública

La gestión pública puede ser definida desde el punto de vista de Patiño (2004) como la:

...articulación estratégica de las acciones de una entidad, de su misión y objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas por los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto (p. 27).

Así, puede deducirse que la gestión pública radica en la adaptación de las funciones de una institución del Estado a la consecución de sus propósitos a través de diversos medios entre los que cuenta el ámbito económico-financiero representado en los recursos presupuestarios. En este sentido, los modelos de gestión pública actuales se centran en que la Administración Pública esté al servicio de los ciudadanos, por lo que se debe transformar sus prácticas en términos de resultados y crear condiciones organizacionales para que aquella sea transparente. Asimismo, dos puntos claves dentro de la gestión pública lo conforman su control y su evaluación.

En cuanto al control de la gestión pública éste se define como “un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos (Abad citado por Durán, 2005, p. 27). Por tanto, se trata de contrastar lo logrado con lo programado haciendo un uso óptimo de los recursos con los que se cuenta con la intención de reproducirlos y emplearlos en las diversas áreas de la organización.

Por su parte, en lo que a la evaluación de la gestión pública se refiere (Blanco 2000), ésta se constituye en el reflejo de los desfases así como de los puntos frágiles de la gestión, tanto desde un nivel externo en el cual se examina el producto y el sector o entorno, como en un nivel interno que se centra tanto en el examen de los resultados como de los rendimientos. De modo que, el ejercicio de ambas fases garantiza el establecimiento de una gestión pública de calidad dirigida hacia el bienestar social.

El presupuesto

Por lo general, el presupuesto ha sido entendido en términos ordinarios como la disposición de recursos financieros con los que cuenta un sujeto u organismo para cubrir sus gastos operativos e invertir en la mejora del servicio que presta, razón por la cual evidentemente se trata de un plan estratégico sobre el cual se construyen las aspiraciones económicas dispuestas para el alcance de ciertos objetivos previamente fijados.

En consecuencia, Burbano citado por Boscán (2011) lo define como “una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos” (Burbano citado por Boscán, 2011, p. 36). Visto así, se trata de un instrumento que opera desde los niveles de la alta gerencia hasta los estratos operativos de una organización, siendo una expresión cuantitativa de los recursos que serán asignados al cumplimiento de los objetivos planteados en un período determinado, a través de ciertas estrategias que marcarán el ritmo de los ingresos y egresos cuyo balance debería propender a utilidades considerables.

Por tanto, el presupuesto en sí mismo se constituye en una herramienta de gestión y de planificación (Muñiz, 2009) sobre el cual se debe plantear el aprovechamiento de los recursos para alcanzar resultados favorables a los objetivos planteados, pero también amerita de la fijación tanto de sus deficiencias como de las desviaciones que se conforman en actos violatorios de la Ley cuando de la Administración Pública se trata. En todo caso, la finalidad del presupuesto se cierne en la optimización de la gestión de una organización y en que contribuya al cumplimiento de sus propósitos.

Características generales del presupuesto

De acuerdo al criterio de Boscán (2011) que parte de las concepciones teóricas de diversos autores, todo presupuesto cumple con ciertas condiciones que lo caracterizan como tal, a saber:

- Es acto de previsión que se centra en el pronóstico de los ingresos y egresos para ser cubiertos en un período determinado.

- Se expresa en términos monetarios y contables.

- Debe manejar la concepción formal de equilibrio, lo que implica que los ingresos deben necesariamente cubrir los gastos, para así cumplir con la previsión económica de la entidad de que se trate.

- Su confección es periódica dada su vigencia temporal. Ello es lógico dado que tanto las circunstancias financieras como las necesidades o actividades de la organización pueden transformarse y ameritar más o menos recursos.

- Su estructura adopta la forma de partidas de ingresos y egresos.

- Es una previsión normativa, establecida en la Ley y, por tanto, de obligatorio cumplimiento para la administración de la organización, sobre todo si ésta es de carácter público pues cuenta con el dinerario del Estado.

- Es un instrumento de apoyo para la planificación que ayuda a cuantificar los objetivos de manera tal que éstos se pueden comunicar a los responsables de su dirección y ejecución.

- Sirve para minimizar riesgos futuros que puedan limitar la consecución de los objetivos de la organización; y en caso de que ello no se produzca, permite la reconducción de las metas propuestas inicialmente.

A todo evento, el presupuesto no es más que un plan de acción expresado en términos del dinero que habrá de ser gastado, ingresado e invertido, si fuere el caso, para la consecución de los objetivos de una empresa pública o privada. A tales efectos, es importante reconocer que su gestión adecuada garantizará el alcance de los propósitos económicos de cualquier organización.

Finalidades del presupuesto

Aun cuando los presupuestos son aplicables a ámbitos diferenciados (públicos y privados), a partir del criterio Contreras, Contreras y Herrera (2012), se asume que sus objetivos generalmente son los siguientes:

- Coordinar los costos que aseguran la buena marcha de las organizaciones.

- Planificar los resultados de la organización en términos monetarios.
- Controlar los ingresos y egresos.
- Coordinar las actividades de la organización en función de sus objetivos planteados.
- Alcanzar los resultados de las operaciones periódicas.

En consecuencia, se trata de un instrumento vital para que cualquier organización logre alcanzar las metas, en tanto que se representa en la condensación de los fondos disponibles para llevar a cabo sus programas, proyectos y planes de manera ordenada, sistemática y legal.

Presupuesto público y presupuesto privado

En el argot administrativo-financiero, es importante diferenciar el presupuesto público del privado, por cuanto el manejo de ambos tiende a ejecutarse de formas totalmente distintas y con consecuencias de diversa índole para sus operadores. Por consiguiente, a partir del juicio de Rodríguez (2005) algunas de las características que los distinguen son las siguientes:

- El presupuesto público es realizado por el Estado: gobierno nacional, regional y local; empresas descentralizadas, entre otros. En contraposición, el presupuesto privado es manejado por las empresas particulares como instrumento de su administración.
- El presupuesto público persigue objetivos socioeconómicos, encaminados a la satisfacción de las necesidades básicas de la colectividad. Por su parte, el presupuesto privado persigue fines de lucro, es decir, ganancias para los particulares provenientes de sus negocios.
- El presupuesto público es rígido, lo cual implica que no puede experimentar cambios ni transformaciones sino a través de la concesión de créditos adicionales; mientras que el presupuesto privado tiene a ser flexible, adaptado a las necesidades y metas de la empresa particular, por tanto, puede sufrir ajustes sin recurrir a mayores formalidades.

- Las fuentes de ingreso del presupuesto público están conformadas por contribuciones, tasas, impuestos y servicios. Por su lado, el presupuesto privado tiene como origen el aporte que resulta de la venta de productos por parte de una empresa.

Evidentemente, el presupuesto público se diferencia del presupuesto privado en diversas dimensiones que los conducen hacia un manejo particular para su ejecución en cada ámbito en el que se emplean, pero finalmente coinciden en que son planes expresados monetariamente para la consecución de objetivos de una organización.

Características del presupuesto público

A tenor de la presente investigación, es importante destacar lo que a las cualidades que caracterizan el presupuesto público se refiere, dado que el Hotel Venetur Mérida S.A es una empresa del Estado venezolano. Así, a juicio de Martínez citado por Contreras, Contreras y Herrera (2012), las características del presupuesto público son las siguientes:

- Es un instrumento de planificación que permite pronosticar las actividades que se van a ejecutar en un tiempo determinado.
- Es un plan de acción que explica detalladamente los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos.
- Es un plan económico-financiero que condensa los fondos disponibles de acuerdo a las proyecciones futuras de las necesidades y objetivos a alcanzar.
- Es un instrumento de control porque permite verificar los estándares previstos y la ejecución de los planes establecidos.

De manera que, el presupuesto público cuenta con una naturaleza múltiple que lo define como plan e instrumento para el logro de los objetivos propuestos por una organización de carácter también público, sin fines de lucro y dirigida a la consecución de metas socioeconómicas para la colectividad.

Elaboración del presupuesto público

El presupuesto público requiere de la aplicación de ciertas técnicas para su elaboración y para sistematizar cada una de sus partes. Así, de acuerdo a Fremont citado por Rodríguez (2005), la normativa general para confeccionarlo es la siguiente:

El proyecto de presupuesto debe contener la información que se especifica a continuación:

- Aporte correspondiente al Fisco Nacional.
- Los ingresos propios del organismo.
- Las transferencias de otros organismos.
- La disposición de los activos financieros que se emplearán en el ejercicio.
- Los recursos provenientes de las operaciones de crédito público, siempre que para la fecha de elaboración del presupuesto ellas hayan cumplido con lo requerido por la Ley Orgánica del Crédito Público.
- Los incrementos de cuentas y efectos por pagar, de otros pasivos y del patrimonio.

Es vital destacar que los proyectos de presupuesto deben formularse empleando el momento de la transacción como base contable. Asimismo, debe ir ordenado en programas, subprogramas, proyectos y partidas; reflejar las metas a alcanzar (metas programadas); y los gastos no pueden exceder el monto del financiamiento previsto

De igual manera es importante establecer que cada institución debe revisar detalladamente los formularios e instructivos que les corresponden para confeccionar su presupuesto. Aunado a ello es necesario que ese proyecto indique el Plan de la Nación y ser preparado de acuerdo a los lineamientos que al respecto le hayan sido impartidos a ese organismo.

Finalmente, el proyecto de presupuesto debe ser sometido a consideración del Presidente de la República en Consejo de Ministros antes del 31 de enero, con la opinión previa de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE). Una vez aprobado, será publicado en la Gaceta Oficial.

Importancia del presupuesto público

A juicio de contrastar lo citado por Contreras, Contreras y Herrera (2012), la importancia del presupuesto público puede ser afirmada desde diversos puntos de vista, sin embargo, en los términos de la presente investigación resalta el aspecto de la administración y control, en tanto que es un instrumento que permite a la gerencia pública distribuir sus recursos financieros en el aparato productivo para que las metas programadas sean alcanzadas eficientemente.

De esta forma, se pueden identificar las autorizaciones para gestar las diferentes partidas dirigidas al cumplimiento de los objetivos propuestos por cada área del Estado, en procura de la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Gestión presupuestaria

Básicamente, la gestión presupuestaria consiste en planificar las operaciones financieras de gastos e ingresos para pronosticar ganancias o utilidades cuyo logro está sujeto a las actividades que a bien desarrolle una organización. Así, de acuerdo a Mujica, Rodríguez, Rodríguez y Ferreira (2005), la gestión presupuestaria se define como:

...un proceso dinámico y complejo de decisiones gerenciales tendentes a prever los escenarios de actuación y gestión que deben realizarse para lograr objetivos y metas planteadas, y así poder, garantizar las condiciones óptimas de desarrollo y crecimiento de los negocios (p. 93)

Es decir, se trata de la administración de los recursos financieros de un organismo a través del empleo de ciertas acciones de carácter gerencial encaminadas al logro de sus propósitos. En este sentido, se asume que la gestión presupuestaria se centra en la planificación de las operaciones tanto de gasto como de ingreso para asestar beneficios que dependen a su vez, de la coordinación metódica de las actividades empresariales.

Así, la gestión presupuestaria se caracteriza por ser un conjunto de acciones que se ejecutan para realizar el proceso presupuestario, en el cual se determina el modo a

través del cual son asignados y administrados los recursos financieros de una organización a partir de la consideración de las metas de la misma.

Por supuesto, la gestión presupuestaria debe manejarse en torno a la previsión tanto de situaciones internas como externas que pudieran condicionar el normal desenvolvimiento de las funciones y actividades de la organización, por lo que deben instaurarse procedimientos que determinen oportunamente las medidas a tomar en caso de imprevistos que desvíen el presupuesto o que lo hagan insuficiente para cubrir las necesidades propuestas en un período determinado. En este sentido, los operadores de presupuesto deben expresar estimaciones que no sean muy pesimistas ni demasiado optimistas, basadas en cálculos reales, porque a la final la gestión presupuestaria es el reflejo de la capacidad organizacional para lograr sus objetivos, lo que implica que debe manejarse en términos de eficiencia y eficacia.

Momentos de la gestión presupuestaria

La gestión presupuestaria es un proceso que se manifiesta en diversas fases que, según Burbano citado por Boscán (2011) se circunscriben a las siguientes: pre iniciación, elaboración, ejecución, control y evaluación.

Pre iniciación

En esta fase se procura la previsión a través de la evaluación de los resultados de períodos anteriores para analizar las tendencias de los indicadores empleados para calificar la gestión gerencial, así como el comportamiento de la planificación estratégica, de modo que la toma de decisiones sea objetiva. Asimismo, se proponen las metas a alcanzar para proceder entonces a asignar los recursos para el período determinado y, posteriormente, se pasan a evaluar las estrategias, políticas o lineamientos a seguir.

Elaboración

Una vez culminada la pre iniciación, se procede a la realización del presupuesto de acuerdo a la actividad que cada unidad de la organización práctica, para lo cual deben apoyarse en la precisión de las acciones que llevarán a cabo para el logro de los

objetivos previamente planteados. En este punto, los planes adquieren características monetarias en términos presupuestarios, considerando cada área de la organización.

Ejecución

En esta etapa se reflejan las transacciones u operaciones financieras necesarias para emplear los fondos en las acciones con cargo a las asignaciones presupuestarias autorizadas para cada programa, plan o proyecto; por tanto, es vital que cada área de la organización trabaje en función del logro de sus objetivos, lo cual será responsabilidad del operador de presupuesto, quien luego deberá presentar los correspondientes informes de ejecución.

Control

Consiste en el monitoreo o seguimiento de la marcha de la organización a partir del presupuesto empleado. Básicamente, se centra en comparar los resultados reales con los pronosticados y garantizar que concuerdan, permitiendo medir así el desarrollo de la ejecución, comparando lo presupuestado con lo ejecutado para detectar desviaciones e implementar los correctivos o modificaciones a que haya lugar, lo cual será definitivo para que la gestión sea eficaz y eficiente en el manejo de los recursos disponibles.

Evaluación

Es la última etapa de la gestión presupuestaria, basada en la construcción de un informe acerca de los resultados obtenidos en el período presupuestal específico, en el cual se incluyen además las desviaciones, el comportamiento de cada una de las áreas de la organización, para determinar así tanto las fallas como los éxitos alcanzados. En esta fase los indicadores de gestión juegan un rol preponderante, por cuanto ellos permiten medir sistemáticamente los objetivos logrados por las unidades ejecutoras comparando lo ejecutado con lo programado y disponer así de información de primera mano para adaptar la toma de decisiones oportunamente. Por ende, la actividad evaluativa debe ser constante, permanente, de modo que permita medir el logro de las metas propuestas según los parámetros previamente establecidos.

De manera que, las fases de la gestión presupuestaria tienen como finalidad garantizar que los resultados de la empresa sean congruentes con los esperados, por lo

que resulta imprescindible una planificación estratégica, lógica, adecuada a las necesidades de la organización, que permita constatar si los objetivos propuestos fueron efectivamente alcanzados y en qué magnitud.

Control de gestión presupuestaria

El control de gestión es considerado como una herramienta gerencial de carácter tanto estratégico como integral, fundamentada en indicadores, esquemas y gráficos producidos periódicamente de manera ordenada, objetiva y sistemática, para canalizar a nivel de la alta dirección así como también a los estratos medios de la organización, hacia la toma de decisiones acertadas y oportunas relacionadas con la viabilidad de los productos o servicios ofrecidos.

Al respecto, González y De La Vega citados por Durán (2005), sostiene que el control de gestión es “un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización” (p. 27). En consecuencia, es un proceso de seguimiento de las actividades que se desarrollan para evidenciar su situación real, con la finalidad de aplicar los correctivos a que diere lugar y prever las fallas o errores futuros en la planificación, organización o dirección.

En concordancia con ello, el control de la gestión presupuestaria vendría a ser el medio para mantener el plan de operaciones dentro de límites razonables, a través del cual se procede a la comparación de los resultados reales con los presupuestados para determinar las variaciones aunque sean mínimas que en ellos se manifiestan, proveyendo a la Administración de la oportunidad para tomar las medidas correctivas necesarias.

Así, el control presupuestario tiene por objeto medir qué tan eficiente ha sido en su ejecución (Burbano citado por Rodríguez, 2005), para lo cual se amerita de un análisis comparativo que revele el cumplimiento del presupuesto en las diversas áreas funcionales, averiguar las causas de cualquier variación significativa y aplicar los correctivos que esta requiera.

Elementos del control de gestión presupuestaria

En toda organización, el control de gestión presupuestaria está compuesto por ciertos elementos. Así, de acuerdo a Contreras, Contreras y Herrera (2012), se infiere que son los siguientes:

- Estándares de cantidad basados en cuestiones como el volumen de la producción, el número de horas/hombre, la suma de materia prima, entre otros.
- Estándares de calidad que se centra en las especificaciones del producto o servicio así como su impacto en el consumidor.
- Estándares de costos de administración, producción y venta, entre otros.
- Estándares de tiempo medio de existencia o de producción de un bien.
- Evaluación del desempeño que recae sobre las actividades que se están realizando.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido para verificar si hubo o no desviaciones o variaciones.
- Acción correctiva que busca adaptar el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

Nótese que el control de gestión presupuestaria resume en sí mismo la intención de revisar a fondo todos los ámbitos de la organización, con la finalidad de garantizar el éxito de sus operaciones.

Bases del control de gestión presupuestaria

A partir del criterio de Contreras, Contreras y Herrera (2012), se asume que el control de gestión presupuestaria se basa en las siguientes actividades:

- Planear y organizarlos objetivos.
- Hacer, lo que implica poner en práctica la planeación y organización para la consecución de los objetivos. De ello se desprende la información de los detalles de que se está ejecutando, debiendo ser clara, comprensible y actualizada para su evaluación.
- Evaluar, que se traduce en la interpretación y contrastación de la información obtenida con las metas trazadas para tomar las decisiones a que haya lugar.

- Mejorar, que implica aplicar los correctivos que resolverán aquellas desviaciones que desequilibran el sistema.

En resumen, las bases del control de gestión presupuestaria comprenden acciones dirigidas a que la gerencia de la organización canalice efectivamente los propósitos de ésta.

Proceso de control de gestión presupuestaria

El control de la gestión presupuestaria es cíclico y repetitivo, por tanto, amerita del cumplimiento de un conjunto de condiciones para que su desarrollo sea adecuado. Así, a partir del criterio de Burbano citado por Rodríguez (2005) se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Identificar el programa que será objeto de trabajo.
- Determinar las metas programadas para el período específico.
- Medir los resultados del programa.
- Analizar las variaciones.
- Ejecutar los correctivos dado el caso de que las metas se hayan alejado de lo programado.

Cabe destacar que cada una de estas fases puede variar dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, se asume que cumpliendo cada una de ellas se facilita el proceso de control de la gestión presupuestaria. En este punto es importante reconocer que la organización debe contar con indicadores que le permitan comparar lo programado con lo logrado, tener claras las amenazas a las que se enfrenta cada área, poseer información precisa tanto real como presupuestada y realizar auditorías internas así como una continua vigilancia sobre el logro de las metas, antes que como una actividad supervisora.

Pero cuando de variaciones en el presupuesto se trata, se debe proceder a realizar una comparación entre los datos presupuestados y los reales, en tanto que se entiende que los mismos fueron tomados como una medida de eficiencia. Esto debe llevarse a cabo al menos mensualmente para hacer los correctivos necesarios. En esta misma línea, en lo que a las auditorías se refiere (Rodríguez, 2005), deben ser

ejecutadas en todo el sistema, es decir, desde el diagnóstico hasta los presupuestos y los procedimientos para luego indicar minuciosamente en los informes de gestión presupuestaria las desviaciones así como para identificar sus causas y consecuencias e implementar los correctivos necesarios.

Por supuesto, no puede concebirse un presupuesto sin objetivos por cuanto el proceso de control de gestión presupuestaria no es más que la cuantificación de los mismos, de modo que se puedan evaluar las metas, políticas y estrategias dispuestas para que la organización logre sus propósitos.

Condiciones previas al control de gestión presupuestaria

Para garantizar la eficacia del control de gestión presupuestaria, toda organización debe cumplir con un conjunto de principios rigurosos que de acuerdo a Rodríguez (2005), son los siguientes:

- Poseer un plan de acción como política general, que debe ser minuciosamente estudiado y adaptado a los propósitos reales de la organización.
- Contar con un presupuesto que abarque todas las áreas y actividades, establecido periódicamente. Generalmente, se suele instaurar por períodos anuales pero es necesario revisarlo en espacios de tiempo más breves para compararlo con la realidad pues las condiciones de inflación y otras variables económicas pueden afectarlo.
- Las variaciones que se registren deben ser estudiadas en todo el presupuesto en conjunto, mientras que el estudio de las desviaciones debe realizarse con rigurosidad y las correcciones deben ser incorporadas inmediatamente.
- Las técnicas utilizadas para establecer los datos presupuestados y los reales, deben ser idénticas.

De manera que como el control de gestión presupuestaria es una tarea de gran envergadura, amerita de estudios previos y profundos dedicados a todos los aspectos de la organización, por consiguiente, resulta recomendable realizarlos por fases.

Importancia del control de gestión presupuestaria

Dado que hasta el mejor de los planes puede desviarse, de todo lo expuesto se infiere que el control de la gestión presupuestaria resulta sumamente importante porque permite descubrir las fallas en el sistema y corregirlas a tiempo; responder a las amenazas porque ayuda a detectar aquellos cambios que afectan a los productos y/o servicios ofrecidos; originar respuestas más rápidas a las exigencias de los consumidores; y, proveer de un mayor valor a los productos y/o servicios de la organización. Por tanto, los gerentes deben actuar acuciosamente en la fase control de la gestión presupuestaria para brindar a la organización la oportunidad de desenvolverse adecuadamente.

Indicadores de gestión

En palabras de Martínez citado por Briceño (2006), un indicador no es más que “una referencia representativa del comportamiento de una o más variables en forma de denominaciones, la cual permite conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva o correctiva” (p.13). Por consiguiente, un indicador permite diferenciar la realidad objetiva de la meta propuesta y puede ser medido tanto cualitativa como cuantitativamente, aunque esta última característica es la que mayormente se asemeja a las técnicas utilizadas en materia de presupuesto público. A tales efectos, el autor citado sostiene que los indicadores de gestión se definen como “una relación entre variables cualitativas o cuantitativas permitiendo observar su comportamiento y las tendencias de cambio que experimenta la actividad u objeto observado, con relación a la situación objeto (objetivos, metas) y resultados esperados” (p.13).

De modo que, los indicadores de gestión son instrumentos de medición vinculados con variables asociadas a las metas de una organización, que permiten demostrar los avances o retrocesos de ésta en un periodo determinado, es decir, para analizar su desempeño al tiempo en que consienten en fijar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con ciertas condiciones intrínsecas para que puedan fungir como tales, es por ello que de acuerdo a Beltrán citado por Boscán (2011), sus características son las siguientes:

- Relevancia: El indicador debe ser capaz de transmitir información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- Ausencia de ambigüedades: Los indicadores deben ser auditables, fiables y no pueden dar lugar a resultados confusos.
- Inequívocos: Deben evitar interpretaciones que se contrapongan entre sí.
- Pertinencia: Los indicadores deben ser adecuados a lo que se pretende medir.
- Accesibilidad: Toda la información que brindan los indicadores debe estar disponible durante el proceso de gestión y, sobre todo, para la toma de decisiones.
- Objetividad: Deben ser susceptibles de ser evaluados por un tercero, por tanto, es imprescindible que se encuentren en sintonía con condiciones externas como la situación del país o la actividad de sujetos extraños a la organización bien del ámbito público o privado.
- Sensibilidad: El indicador debe ser lo suficientemente eficaz para medir y reflejar aún las variaciones mínimas.
- Precisión: El indicador debe poseer un margen de error aceptable.

Aunado a ello, Acevedo citado por Durán (2005), sostiene de igual modo que los indicadores de gestión deben ser:

- Mensurables: Capaces de ser expresados en unidades de medida fácilmente comprensibles.
- Certeros: Que puedan ser comprobados mediante información confiable.
- Controlables: Dentro de la estructura de la organización.

En resumidas cuentas, un indicador de gestión debe por sí mismo expresar la cualidad o cantidad que amerita ser demostrada con su empleo, para evitar así la distorsión de los datos que pueden influir en la toma de decisiones en una organización. Así mismo, cabe destacar que los indicadores de gestión contribuyen en gran medida a la evaluación tanto de los aspectos internos como externos de las

organizaciones, por cuanto evidencian datos que son vitales para conocer el desempeño de ellas y su influencia económica, financiera y social. Así, a criterio de Durán (2005) los indicadores de gestión pretenden:

- Concertar un sistema de información.
- Evidenciar la relación entre la meta programada y lo logrado.
- Medir, probar y ajustar los procesos de gestión para coadyuvar en sus resultados.

Por consiguiente, su utilidad se cierne en que representan un mecanismo de identificación de los aspectos que funcionan correctamente o no en el desempeño de las organizaciones, a través de simples comparaciones entre el deber ser y la realidad para evidenciar cuánto o qué de lo programado ha sido efectivamente cumplido.

Clasificación de los indicadores de gestión

A partir de la idea primaria de que los indicadores de gestión pueden ser tanto cualitativos (expresan el cumplimiento de determinadas cualidades, características o procesos) como cuantitativos (expresan numéricamente valores absolutos o resultan del cálculo proporcionales entre variables), se establecen otros tipos tal como se refiere a continuación:

- En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultado (Briceño, 2006), siendo el primero aquel que pretende medir lo que está sucediendo con las actividades, mientras que el segundo se centra en medir las salidas del proceso.

- Por su naturaleza, pueden ser indicadores de eficacia, de eficiencia, efectividad, calidad y economía (Boscán, 2011). Los de eficacia se dedican a medir el nivel de logro de las metas durante un período determinado, mientras que los de eficiencia miden si el objetivo fue alcanzado al más bajo costo posible (uso óptimo de los recursos). Por su parte, los indicadores de efectividad miden el impacto social, lo cual puede ser evidenciado a través de técnicas propias de la investigación de campo como la encuesta o la entrevista dirigida a los beneficiarios. En cuanto a los indicadores de calidad, éstos se encargan de medir el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto al producto. Y, finalmente, los indicadores de economía se

sirven medir los niveles de impacto que ostentan cada una de las opciones a partir de las cuales se espera obtener cierto impacto social con el menor uso de recursos.

Es preciso acotar que obedeciendo al tipo de organización de que se trate y de los aspectos que pretendan medirse en su desempeño, serán seleccionados los indicadores adecuados, que también dependerán del tipo de información con la cual se cuente al momento del estudio en cuestión.

Diseño de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son instrumentos que ameritan de un proceso de elaboración que inicia con la recolección de información (Durán, 2005) tanto de fuentes primarias como secundarias, de todas las unidades que forman parte de la estructura de la organización, a través de técnicas de recolección de datos adaptadas al tamaño y naturaleza de la misma, que permitan conocer tanto las actividades como los procesos que se llevan a cabo para producir un determinado producto o prestar un servicio. En este sentido, resultan útiles las técnicas de la investigación científica de campo circunscritas a la encuesta y la entrevista, con respecto a la recopilación de los datos primarios; mientras que para la información proveniente de fuentes secundarias se puede optar por el fichaje, análisis documental y de contenido.

Cabe destacar que la información a recolectar es de tipo financiero-contable (registro detallado de los costos e ingresos), operacional (cantidad de productos o servicios ofrecidos, clientes, beneficios, entre otros) y de resultado (requiere de mediciones en el terreno interno de la organización), siendo esta última crucial para la construcción de los indicadores.

A continuación, se procede a la generación de *variables* o *indicadores de gestión de primer nivel* constituidos por una única variable de la cual se expresa su magnitud. Para ello se hace necesario “identificar los datos que pueden aportar información relevante en la evaluación de los procesos” (Durán, 2005, p. 33) para, posteriormente, crear los *indicadores de segundo nivel* que consisten en un vínculo entre numerador y denominador que tiene como finalidad verificar el cumplimiento o alcance de una gestión o de un resultado.

Es importante destacar que la denominación de variables debe formularse tanto para la construcción de los indicadores de primer y segundo nivel como para describir evaluar y controlar aquellas situaciones críticas que pueda presentar algún elemento del modelo. Por consiguiente:

...dependiendo del tipo de variable que sea seleccionada, el indicador que se diseñe puede permitir ejercer control de tipo físico (volumen, cantidades, unidades), económico (costos, gastos, inversiones, bolívares o unidades monetarias) y cronológico (unidades de tiempo) y se establece que las categorías de variables son utilizadas para evaluar el desempeño laboral (Acevedo citado por Durán, 2005, p. 34).

De manera que debe analizar meticulosamente el tipo de indicadores que requiere para reflejar ciertos aspectos del desempeño, pero siempre se deberá cumplir con la recopilación de la información y la denominación de las variables para llegar a construir los indicadores tanto de primer como de segundo nivel, para de esta forma evaluar el comportamiento de las actividades claves de la organización.

En otro orden de ideas, autores como Zambrano (2007), definen el diseño de los indicadores de gestión desde los siguientes pasos:

Denominación

Es la identificación del indicador, es decir, si es de eficacia o de eficiencia, por ejemplo.

Fórmula de cálculo

Si se trata de un indicador cualitativo o cuantitativo.

Expresión del valor

Unidades absolutas o relativas que pueden ser expresadas en porcentajes.

Significado

Es el valor agregado, es decir, lo que demuestra el indicador como resultado de la gestión presupuestaria.

De esto se desprende la estructura aplicable a los indicadores de gestión con la finalidad de establecer un modelo que permita medir los alcances reales frente a los programados del presupuesto.

BASES LEGALES

El fundamento jurídico de la presente investigación se distingue por la influencia de los siguientes instrumentos legales ordenados de acuerdo a la Pirámide de Kelsen:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

A tenor de la Carta Magna, el régimen presupuestario venezolano es anual y debe gozar de principios como la eficiencia, la eficacia, la transparencia, la responsabilidad y el equilibrio fiscal, partiendo de la premisa máxima de que los ingresos ordinarios deben ser suficientes para cubrir los gastos ordinarios, todo lo cual se regula a través de la Ley de Presupuesto, tal como se desprende del encabezamiento de su artículo 311. No obstante, a los efectos del presente estudio es vital resaltar el contenido del artículo 315 *ejusdem* que hace referencia al presupuesto de gastos de la siguiente manera:

En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de Gobierno, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Estos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible. El Poder Ejecutivo, dentro de los seis meses posteriores al vencimiento del ejercicio anual, presentará a la Asamblea Nacional la rendición de cuentas y el balance de la ejecución presupuestaria correspondiente a dicho ejercicio (p. 129).

De esta forma, se fomenta la transparencia en el uso adecuado de los dineros públicos cuya fuente, en el caso nacional, se centra en la recaudación de impuestos y en la bonanza petrolera. Por tanto, la rendición de cuentas es una condición *sine qua non* que debe cumplir toda organización del Estado independientemente del bien o servicio que produzca. Del mismo modo, es necesario el empleo de indicadores que puedan evidenciar el manejo del presupuesto, es decir, los recursos aprobados y

cómo estos fueron empleados para la obtención de ciertos resultados medibles cuantitativamente.

**Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público
(Reforma 2014 según Gaceta Oficial N° 6.154)**

A los efectos de caracterizar legalmente la regulación financiera del Hotel Venetur Mérida S.A, se citan los artículos 6 y 7 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, de la siguiente manera:

Artículo 6. Están sujetos a las regulaciones de esta Ley, con las especificidades que la misma establece, los entes u organismos que conforman el sector público, enumerados seguidamente:

8. Las sociedades mercantiles en las cuales la República o las demás personas a que se refiere el presente artículo tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social. Quedarán comprendidas además, las sociedades de propiedad totalmente estatal, cuya función, a través de la posesión de acciones de otras sociedades, sea coordinarla gestión empresarial pública de un sector de la economía nacional.

9. Las sociedades mercantiles en las cuales las personas a que se refiere el numeral anterior tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social (p. 4).

En el caso particular del Hotel Venetur Mérida S.A, es una sociedad mercantil cuya única accionista es la Sociedad Mercantil Venezolana de Turismo Venetur, de acuerdo a lo publicado en Gaceta Oficial N° 39.899 de fecha 10 de abril de 2012, siendo protocolizada el 28 de septiembre de 2012, bajo el N° 379-13371 Tomo 225-A RM1MERIDA N° 3 del año 2012, en el Registro Mercantil Primero del Municipio Libertador del Estado Mérida; por tanto se encuadra perfectamente en lo dispuesto por el citado artículo. Igualmente, el artículo 7 numeral 2 ejusdem, dispone que:

A los efectos de la aplicación de esta Ley se hacen las siguientes definiciones:

2. “Entes descentralizados funcionalmente con fines empresariales, aquellos sujetos que adquieran personalidad jurídica con la inscripción del documento constitutivo en el Registro Mercantil, cuyo capital este integrado por aportes realizados por los sujetos a quienes se refieran el artículo anterior, en los términos y condiciones previsto en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley” (p. 5).

Es de hacer notar que el Hotel Venetur Mérida S.A es efectivamente un ente descentralizado con fines empresariales que produce bienes y servicios en materia hotelera y turística, cuyos ingresos provienen básicamente del desarrollo de estas actividades. Por consiguiente, en lo que al presupuesto de estas organizaciones se refiere, en los artículos 53 y 54 establecen que:

“Las máximas autoridades de los entes regidos por este Capítulo, aprobarán el proyecto de presupuesto anual y lo remitirán, a través del correspondiente órgano de adscripción, a la Oficina Nacional de Presupuesto, en los términos que establezca el Reglamento de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley. Los proyectos de presupuesto expresarán las políticas generales contenidas en la ley del marco plurianual del presupuesto y los lineamientos específicos que, en materia presupuestaria, establezca el Ministro o la Ministra del Poder Popular con competencia en materia de Finanzas; contendrán los planes de acción, las autorizaciones de gastos y su financiamiento, el presupuesto de caja y los recursos humanos a utilizar y permitirán establecerlos resultados operativo, económico y financiero previstos para la gestión respectiva” (p. 11).

“Los proyectos de presupuestos de recursos y de egresos deben formularse utilizando el momento del devengo y de la causación de las transacciones respectivamente, como base contable” (p. 11).

Se observa claramente que los entes descentralizados con fines empresariales como el Hotel Venetur Mérida S.A, deben formular sus presupuestos en base a las actividades que desempeñan, previendo que sus ingresos ordinarios sean suficientes para cubrir sus gastos ordinarios, a la vez que dan cuenta de las estrategias que emplearán en ese período anual específico.

De igual manera, es importante hacer referencia a lo que dispone el artículo 67 *ejusdem*, así: “Los proyectos de presupuesto de ingreso y de gasto deben formularse utilizando el momento del devengado y de la causación de las transacciones respectivamente, como base contable” (p. 31). Ello es así en honor a la transparencia que debe evidenciarse en el manejo de los recursos del Estado venezolano.

**Ley Orgánica de la Administración Pública (Reforma 2014 según Gaceta
Oficial N° 6.147)**

Esta Ley regula la actuación de los órganos del Estado, incluyendo a los entes públicos descentralizados. Así, con relación a la presente investigación es pertinente destacar lo que incluye su contenido en los artículos 18, 19 y 20, por cuanto en ellos se expresa el principio de funcionamiento planificado y control de gestión y de los resultados, el principio de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas fijados, así como el principio de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, respectivamente, tal como se muestra a continuación:

Artículo 18. El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados (p.11).

Este dispositivo legal hace referencia al principio de funcionamiento planificado y control tanto de la gestión como de los resultados, que aboga por una planificación estratégica dirigida al cumplimiento de los objetivos planteados por las organizaciones del Estado. Además ello es una condición *sine qua non* que se lleve un seguimiento de la gestión sobre todo en aquellas instituciones que manejan presupuesto. Del mismo modo, el artículo 19 *ejusdem* expone lo siguiente:

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 establecidas por el Presidente o Presidenta de la República, por el gobernador o gobernadora, el alcalde o alcaldesa según el caso.

La actividad de las unidades administrativas sustantivas de los órganos y entes de la Administración Pública se corresponderán y ceñirá a su misión, y la actividad desarrollada por las unidades administrativas de apoyo técnico y logístico se adaptará a la de aquellas (p.11)

Así queda establecido el principio de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas fijados, en tanto que es un deber de la Administración Pública

planificar en torno al cumplimiento de ellos puesto que se centran en el bienestar social, independientemente de la finalidad del ente que los plantee. Es vital reconocer que la proposición de objetivos o propósitos garantiza que la institución funciona con un fin determinado y no a la deriva, lo que ocasionaría pérdidas presupuestarias al Estado.

Por su parte, en lo que al principio de la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, el artículo 20 ejusdem refiere que:

La asignación de recursos a los órganos y entes de la Administración Pública se ajustará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos. El funcionamiento de la Administración Pública propenderá a la utilización racional de los recursos humanos, materiales y presupuestarios.

En los casos en que las actividades de los órganos y entes de la Administración Pública, en ejercicio de potestades públicas que por su naturaleza lo permitan, fueren más económicas y eficientes mediante la gestión del sector privado o de las comunidades, dichas actividades serán transferidas a éstos, de conformidad con la ley, reservándose la Administración Pública la supervisión, evaluación y control del desempeño y de los resultados de la gestión transferida.

La Administración Pública procurará que sus unidades de apoyo administrativo no consuman un porcentaje del presupuesto destinado al sector correspondiente mayor que el estrictamente necesario. A tales fines, los titulares de la potestad organizativa de los órganos y entes de la Administración Pública, previo estudio económico y con base en los índices que fueren más eficaces de acuerdo al sector correspondiente, determinarán los porcentajes mínimos de gasto permitido en unidades de apoyo administrativo (p. 11).

Los recursos del Estado ameritan de un empleo adecuado por cuanto ello es una garantía de que la actividad gubernamental es transparente, eficiente y dirigida al bienestar de la colectividad que le otorgó el poder de administración del dinerario público.

Ley Orgánica de Turismo (2014)

Esta Ley de reciente data expone en su artículo 1 lo que a su objeto se refiere, en los siguientes términos:

El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica tiene por objeto dictar las medidas que garanticen el desarrollo y promoción del turismo como actividad económica de interés nacional, prioritario para el país, enmarcada en la estrategia de desarrollo socio productivo armónico, inclusivo, diversificado y sustentable del Estado. Así mismo, el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica regula la organización y funcionamiento del Sistema Turístico Nacional, estableciendo los mecanismos de participación.

La actividad turística está sometida a las disposiciones de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, las cuales tienen carácter de orden público, debe estar orientada al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades receptoras, de conformidad con las características de las regiones, estados, municipios y demás espacios territoriales del país reconocidos por la ley. El Ejecutivo Nacional debe promoverla de modo armónico e integral, impulsando su crecimiento sustentable (p. 1)

En base a lo expuesto, el turismo se considera una actividad económica de interés primordial para la República por lo que en torno a ella se deben planificar estrategias dirigidas a su desarrollo por operadores tanto públicos como privados. Al respecto, el Hotel Venetur Mérida S.A. funge como servidor turístico puesto que su objetivo principal es el alojamiento de usuarios que visitan el estado Mérida en calidad de turistas, razón por la cual es regulado por esta normativa.

Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Turismo sobre Establecimientos de Alojamiento Turístico (1998)

Este reglamento ofrece una definición precisa de lo que se conoce como establecimiento de alojamiento turístico en su artículo 2, de la siguiente manera:

Se considera establecimiento de alojamiento turístico aquel que presta al público el servicio de hospedaje en forma temporal, con áreas e instalaciones comunes, que consta de una edificación o conjunto de edificaciones construidas o acondicionadas para tal fin, y operadas en forma conjunta, ocupando la totalidad o parte de dichas edificaciones (p. 1).

De modo que, dado que el Hotel Venetur Mérida S.A, cumple con las características propias de un establecimiento de alojamiento turístico administrado por el Estado venezolano a través de Sociedad Mercantil Venezolana de Turismo Venetur, se rige por las disposiciones de esta normativa a pesar de que su existencia es bastante posterior a la promulgación de esta Ley en particular.

Reglamento N° 4 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, sobre el Sistema de Contabilidad Pública (2005)

Esta normativa regula lo referente a los principios y procedimientos del Sistema de Contabilidad Pública que rige en Venezuela. Es por ello que resulta pertinente citar su artículo 2 que expone lo siguiente:

Estos principios, normas y procedimientos regularán el registro sistemático de todas las transacciones económicas y financieras; la producción de los estados financieros básicos que muestren los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos; la producción de la información financiera necesaria para la toma de decisiones; la presentación de la información contable, los estados financieros y la respectiva documentación de apoyo; así como el suministro de la información necesaria para la formación de las cuentas nacionales, todas ellas ordenadas de tal forma que faciliten el ejercicio del control y la auditoría interna o externa sobre la gestión de la República y de sus entes descentralizados funcionalmente (p. 1).

La idea de ello se centra en proveer de la información necesaria sobre las operaciones que llevan a cabo las diversas instituciones del Estado, sobre todo las que conjugan fines empresariales, para ejercer un control óptimo de sus gestiones en aras de que prevalezca la transparencia, solvencia, eficacia, eficiencia y efectividad establecidas constitucionalmente como principios de la Administración Pública nacional. En este punto, resalta la contabilidad como herramienta de planificación estratégica.

Gaceta Oficial N° 39.899 del 10 de abril de 2012

En la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.899, de fecha 10 de abril de 2012, la Presidencia de la República, mediante Decreto N° 8.904

de la misma fecha, autorizó a la sociedad mercantil VENEZOLANA DE TURISMO VENETUR S.A., como única accionista, para la creación de cuatro (4) Empresas del Estado, bajo las formas de sociedades anónimas, adscritas al Ministerio del Poder Popular para el Turismo, las cuales se denominaran: HOTEL VENETUR MÉRIDA, S.A., HOTEL VENETUR MAREMARES, S.A., HOTEL VENETUR MARGARITA, S.A. y HOTEL VENETUR MAR CARIBE, S.A.

Las citadas Empresas tendrán por objeto social el desarrollo de todo lo relacionado con la administración, promoción, mercadeo, venta de servicios hoteleros, hospedaje, alimentos y bebidas, multipropiedad y tiempo compartido, hospitalidad y toda clase de actividad vinculada con la actividad hotelera dentro de su respectivo estados, y a nivel internacional a corto, mediano y largo plazo; pudiendo dedicarse a cualquier otra actividad lícita de comercio, conexas con las anteriores señaladas, dentro de los estados Mérida, Anzoátegui, Nueva Esparta y Sucre.

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

En el campo de la investigación científica destacan elementos puntuales que son objetos de análisis, medición, manipulación o control, denominados *variables*. En ese sentido, a tenor del presente estudio, se establecieron como tales a las siguientes:

Variable independiente

Se definen como tales a las “causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente” (Arias, 2006, p. 59). Por tanto, a los efectos de la presente investigación se establece como tal al control de gestión presupuestaria.

Variable dependiente

Como resultado de la definición anterior, se asume que la variable dependiente es aquella que resulta modificada por la acción de la variable independiente (Arias, 2006). En consecuencia, se considera como tal a la eficiencia de los servicios hoteleros públicos a la luz de la gestión del Hotel Venetur Mérida S.A.

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La hipótesis es definida como “una suposición que expresa la posible relación entre dos o más variables, la cual se formula para responder tentativamente a un problema o pregunta de investigación” (Arias, 2006, p. 47). Así, a tenor del presente estudio se formula como tal el hecho de que el control de gestión presupuestaria sí influye en la eficiencia de los servicios hoteleros públicos y como visión la experiencia de la gestión reciente del Hotel Venetur Mérida S.A.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General

Analizar el control de gestión presupuestaria y la eficiencia de los servicios hoteleros del Sector Publico en Venezuela a la luz de la experiencia del Hotel VENETUR-MERIDA, S.A

Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías	Indicadores	Técnicas
Estudiar el control de la gestión presupuestaria de los ingresos de las áreas productivas del Hotel Venetur Mérida S.A.	Ingresos	- Estadísticas de ingreso por áreas. - Cuadro demostrativo de resultados. - Porcentaje de ocupación. - Políticas de calidad del servicio. - Novedades e innovación en los servicios.	- Alojamiento, alimentos y bebidas, otros (lavandería, transporte, piscina, alquiler de locales comerciales). - Comparación de ingresos totales primer trimestre de 2012 y primer trimestre del 2013. - Promedio anual 2012. - Promedio trimestral 2013. - Alianzas estratégicas. - Capacitación del personal. - Infraestructura y seguridad. - Promociones especiales, nuevas atracciones, planes vacacionales de turismo social.	Lista de Cotejo
Examinar el control de la gestión presupuestaria de los gastos del Hotel Venetur Mérida S.A.	Gastos ordinarios	- Adquisiciones e inversiones del período. - Resumen del mantenimiento y gastos de funcionamiento. -Informe de ejecución presupuestaria del gasto. -Estadísticas del comportamiento de los gastos.	-Bienes, títulos valores, acciones u otros. - Gastos de personal, materiales y suministros, servicios no personales, activos reales, otros gastos. - Porcentaje de ejecución del prepuesto anual 2012 y del primer trimestre de 2013. - Gasto mensual del año 2012 y primer trimestre del año 2013.	Lista de Cotejo

Determinar los elementos del control de gestión presupuestaria que influyen en la eficiencia del Hotel Venetur Mérida S.A.	Objetivos y metas de la gestión presupuestaria	- Planes y estrategias. - Informe de los resultados. - Rendición de cuentas.	- Comercialización, publicidad y mercadeo. - Medios de comunicación y redes sociales. - Precios solidarios. - Participación en ferias de turismo y salas de exposición de la Red Venetur. - Plan de captación y prestación de servicios. - Ingresos no previstos. - Incremento en metas físicas y financieras. - Pago puntual de pasivos laborales. - Posicionamiento del Hotel en el mercado comercial hotelero.	Lista de Cotejo
Presentar los indicadores de control de gestión presupuestaria de la ejecución del servicio prestado en el Hotel Venetur Mérida S.A.	Indicadores de desempeño	- Indicadores de eficiencia operativa. - Indicadores de eficiencia en los resultados.	<u>Recursos utilizados</u> Resultados obtenidos <u>Resultados obtenidos</u> Resultados esperados	Cuestionario

Fuente: Elaboración Propia (2015).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente es una investigación de tipo documental, contrastada con la experiencia y empírica, que de acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011), se define como:

...el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor (p. 20).

De modo que, este estudio se centra en la revisión exhaustiva de documentos como la Memoria y Cuenta del Hotel Venetur Mérida S.A, correspondiente al año 2012 y la que refleja los resultados presupuestarios del primer trimestre del 2013, contrastados con las opiniones de los expertos en gestión hotelera, fuente de la cual se extrajo información fundamental para el desarrollo de los objetivos planteados.

Asimismo, se trató de una investigación de nivel explicativo, que de acuerdo a Arias (2006):

...se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos” (p. 26).

En consecuencia este estudio pretendió determinar la relación del control de gestión presupuestaria en la eficiencia del Hotel Venetur Mérida S.A., a través de un conjunto de observaciones a sus gastos e ingresos y la forma como los mismos

contrastan con el presupuesto que le fue asignado en el período especificado, por consiguiente, se ubica en el ámbito de las investigaciones postfacto.

PASOS DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Dado que se trató de una investigación documental y explicativa, postfacto, los pasos para su diseño fueron los siguientes:

Selección del tema

Las líneas de investigación de la Maestría en Ciencias Contables de la Universidad de Los Andes, contemplan lo referente a la gestión, presupuesto y contabilidad pública como función profesional siendo el proyecto relativo a la gestión presupuestaria de empresas de servicio hotelero del sector público seleccionado por el investigador para individualizar el tema referente al control de gestión presupuestaria y la eficiencia de los servicios hoteleros del Sector Publico en Venezuela a la luz de la experiencia del Hotel Venetur Mérida S.A. dada su conocimiento, experiencia en empresas públicas e incursión temporal en este tipo de empresa.

Delimitación del problema

Una vez que se eligió el tema, se procedió a definir el problema clave centrándose en el control de gestión presupuestaria y la eficiencia de los servicios hoteleros del Sector Publico en Venezuela a la luz de la experiencia del Hotel Venetur Mérida S.A., en torno a que sus resultados tienden a ser poco significativos en comparación con el presupuesto que le asigna el Estado.

Revisión de las fuentes documentales

A partir de la individualización del problema, se practicó un arqueo informativo a partir de la Memoria y Cuenta del año 2012 así como del primer trimestre del 2013 del Hotel Venetur Mérida S.A. para analizar sus gastos, ingresos, ganancias, metas programadas y cumplidas, el cuestionario se aplicó en conjunción con una revisión exhaustiva de normas, textos legales, investigaciones previas y documentos electrónicos que dieron cuenta de las nociones principales sobre el servicio público empresarial y la eficiencia vista desde el control de gestión presupuestaria.

Clasificación de la información

Para obtener los datos relacionados intrínsecamente con la presente investigación, se llevó a cabo la lectura de todo el material documental disponible para separar lo necesario de aquello que no era conducente a los efectos del problema de investigación y luego contrastar con los resultados del cuestionario.

Redacción del Anteproyecto

Luego de finalizar la lectura de los documentos se redactó el primer esquema del trabajo de investigación que contenía título tentativo, el planteamiento del problema, los posibles objetivos, tanto el general como los específicos, el marco teórico y las estrategias metodológicas consideradas apropiadas al tipo de información recabada; para ser sometido a la evaluación docente y en consecuencia efectuar las respectivas mejoras.

Formulación del Proyecto

Este documento se caracterizó por contener los tres primeros capítulos de investigación, mejorados, por lo que se trató de un elemento indispensable para el desarrollo del trabajo de maestría, en tanto que se vislumbró la forma definitiva que este adoptaría ante el conocimiento del tutor, metodóloga y validadores.

Presentación del Trabajo de Maestría

Finalmente, se procedió a la redacción del trabajo de investigación documental y empírico a nivel explicativo, con la finalidad de exponer y racionalizar los resultados obtenidos, así como de formular tanto conclusiones como recomendaciones, en aras de cumplir con las exigencias de la Maestría en Ciencias Contables de la Universidad de Los Andes, conducentes al título respectivo.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Es preciso, en primer lugar, establecer que la técnica es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (Arias, 2006., p. 67); mientras que el instrumento es definido como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Arias, 2006,

p. 69). En consecuencia, basado en la naturaleza de la presente investigación se emplearon las técnicas del fichaje, la observación documental y la entrevista a los funcionarios expertos en gestión pública hotelera, con sus respectivos instrumentos: fichas de trabajo (de resumen y textuales), la lista de cotejo y cuestionario. Cabe destacar que mientras el fichaje resultó supremamente útil para recolectar la información proveniente de los textos consultados, la lista de cotejo se centró en verificar ciertos elementos en las Memoria y Cuenta disponibles, el cuestionario se aplicó para contrastar las opiniones según la experiencia de la gestión del servicio hotelero y para constatar las categorías y subcategorías derivadas de los objetivos específicos. Con todo dicho análisis se diseñó una propuesta de buenas prácticas.

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Una vez que se recolectaron los datos, se procedió a la aplicación de la técnica de la estadística descriptiva definida por Landeau (2007) como “un conjunto de métodos que se emplean para ordenar y presentar los datos de manera comprensible” (p. 93). Se trata así, de un método de descripción numérica acompañada de una estadística inferencial (Vargas, 1995) basada en la aceptación y/o rechazo de la relación que se toma como hipótesis, todo ello a través de operaciones básicas matemáticas. En consecuencia, el orden alegado se manifestó a través de gráficos, tablas, entre otros, con la finalidad de precisar tanto los resultados como las conclusiones de la presente investigación.

Asimismo, dado la extensa cantidad de datos teóricos y empíricos que fueron manejados en el desarrollo de la presente investigación, se procedió al empleo de técnicas propias de la investigación documental y explicativa basada en el resumen razonado y análisis crítico. En primer lugar, la presentación resumida “consiste en dar testimonio fiel de las ideas contenidas en un texto” (Montero y Hochman, 2005, p. 56), lo cual se procedió a efectuar, principalmente, sobre la legislación nacional y textos que contenían información acerca del control de gestión presupuestaria. A continuación, se practicó un resumen analítico que:

...consiste en una forma de síntesis, pero que en este caso se reduce a lo conceptual y se desarrolla analíticamente. (...) El propósito de esta técnica es descubrir la infraestructura del texto para precisar los elementos claves de su trama, que constituyen su esqueleto básico (Montero y Hochman, 2005, p. 59).

Este proceso no sólo se desarrolló sobre los textos consultados, sino también a las investigaciones previas acerca del tema de estudio para comprender los argumentos presentados por sus autores, con la finalidad de confirmar o contrastar con el cuestionario y luego ordenar lógicamente las ideas halladas, tanto principales como secundarias, de acuerdo a su importancia y relación con el presente estudio.

Finalmente, se procedió a un análisis crítico, definido como la “apreciación definitiva de un texto, a partir de los elementos hallados en él mediante la aplicación de las dos técnicas anteriormente descritas” (Montero y Hochman, 2005, p. 62), ello derivado de una evaluación interna, propio del investigador, a partir de la información recolectada, para presentar una propuesta de buenas prácticas y posibles indicadores de gestión, en aras de transmitir ideas sobre la eficiencia del servicio hotelero público venezolano de una forma lógica y constructiva.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El control de la gestión presupuestaria es una condición ineludible que recae en el ejercicio de las actividades de las organizaciones públicas, siendo especialmente importante en aquellas con fines empresariales. A tenor de ello, en el caso particular del Hotel Venetur Mérida S.A., ello se lleva a cabo a través de las Coordinaciones de Comercialización, Administración, Gestión de Calidad, Planificación y Presupuesto, encargadas de los recursos financieros que son asignados a esta entidad por parte del Estado venezolano, anualmente. No obstante, a tenor de la presente investigación se cuenta con la disponibilidad de los datos concernientes a ingresos, gastos, presupuesto asignado, metas programadas y alcanzadas, provenientes de la Memoria y Cuenta de la referida organización correspondientes al año 2012 y del Informe Presupuestario del primer trimestre del año 2013, por lo que en este último caso se procedió a confeccionar una proyección a juicio del investigador.

A tales efectos, en lo que respecta al control de gestión del presupuesto de ingresos, es importante destacar que si bien el Hotel Venetur Mérida S.A. absorbe recursos del Estado, también percibe ingresos propios de la actividad hotelera y turística que desempeña, los cuales se conforman en la fuente de financiamiento de sus proyectos. Asimismo, destaca el hecho de que durante el período estudiado la organización pasó de ser un proyecto para consolidarse como una empresa del Estado venezolano dependiente de Venetur, dedicada a la hotelería y el turismo como actividad comercial de primer orden para la República, en aras de consolidar a la institución como un destino por excelencia de los visitantes tanto nacionales como extranjeros que acuden a la ciudad de Mérida.

En este sentido, sus áreas productivas se centran en el alojamiento, alimentos y bebidas, otros (lavandería, transporte, piscina, teléfono, alquiler de locales

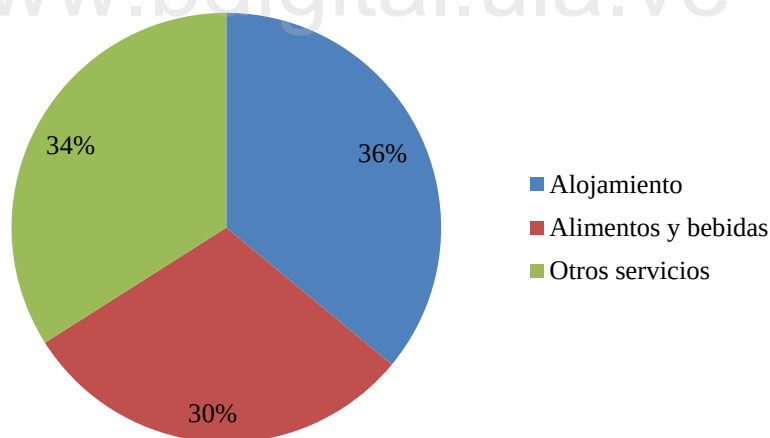
comerciales), las cuales durante el año 2012 generaron ingresos que se muestran en la Tabla 1., mientras que sus proporciones porcentuales en torno a la participación de cada área en el ingreso total del período se expone en el Gráfico 1, a continuación:

Tabla 2. Ingresos propios por área productiva del año 2012.

Área Productiva	Generado (Bs.)	Participación (%)
Alojamiento	14.550.242	36%
Alimentos y bebidas	12.028.351	30%
Otros servicios	13.618.557	34%
Total (Bs.)	40.197.150	100%

Fuente: Memoria y Cuenta Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).

Gráfico 1. Participación de cada área productiva en el ingreso total (2012).



Fuente: Memoria y Cuenta Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).

De ello se observa que el área productiva que recibió mayores ingresos fue la de alojamiento representando un 36% del total del ingreso del año 2012, seguida por el área de otros servicios que participó del 34% del presupuesto de ingresos

generados; y por último, el área de los alimentos y bebidas con 30% de participación. Se evidencia que la eficiencia de los servicios de Alojamiento no superan en gran medida los otros servicios hoteleros, por lo tanto se deduce que se le dedica mayor esfuerzo en la gestión productiva a los ingresos adicionales al Hospedaje, por limitaciones en los ingresos fundamentales del Hotel, a pesar del incremento de gastos que se verán en lo sucesivo no hay incremento sustancial en los ingresos.

Ahora bien, al revisar el presupuesto programado preliminar del año 2012 que posteriormente fue reprogramado para ajustar las cifras en incremento y disminución por cada área productiva, a los fines de comparar las metas financieras programadas, con las reprogramadas y los ingresos generados (Ver Tabla 2.); los resultados son los siguientes:

Tabla 3. Metas financieras e ingresos propios por área productiva del año 2012.

Área Productiva	Programado (Bs.)	Reprogramado (Bs.)	Generado (Bs.)
Alojamiento	13.067.393	12.797.582	14.550.242
Alimentos y bebidas	9.491.195	11.898.705	12.028.351
Otros servicios	1.428.272	16.728.531	13.618.557
Total Bs.	23.986.860	41.424.818	40.197.150

Fuente: Memoria y Cuenta Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).

Es de hacer notar que las cifras iniciales del presupuesto programado del año 2012 con respecto a las áreas productivas dedicadas a alimentos, bebidas y otros, sufrieron un incremento significativo, sobre todo ésta última; pero en lo que al alojamiento se refiere, su ingreso programado inicial sufrió una disminución. Es decir, la meta financiera se vio reducida. Al mismo tiempo, al comparar las cifras iniciales (presupuesto programado y reprogramado) con lo generado, se denota que fluctúan entre incrementos y disminuciones, pero más aún es menester destacar las diferencias que se registraron entre el presupuesto reprogramado, es decir, la meta financiera esperada y lo generado (Ver Tabla 3).

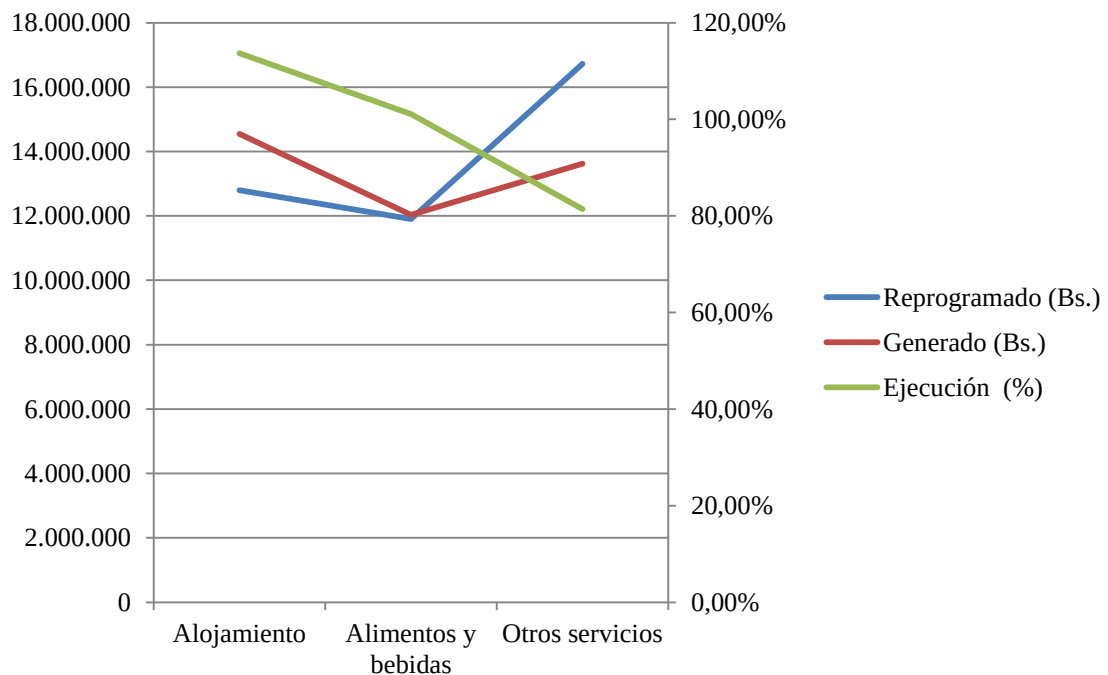
Tabla 4. Estadística de ingresos propios por área productiva del año 2012.

Área Productiva	Reprogramado (Bs.)	Generado (Bs.)	Diferencia (Bs.)	Ejecución (%)
Alojamiento	12.797.582	14.550.242	+ 1.752.660	114%
Alimentos y bebidas	11.898.705	12.028.351	+ 129.646	101%
Otros servicios	16.728.531	13.618.557	- 3.109.974	81%
Total Bs.	41.424.818	40.197.150	- 1.227.668	97%

Fuente: Memoria y Cuenta Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).

Las metas financieras referidas al alojamiento, alimentos y bebidas fueron superadas, pero las programadas para el área de otros servicios no fueron alcanzadas, y ello se puede evidenciar al establecer los niveles porcentuales de ejecución por cada área (Ver Gráfico 2). Sin embargo, la meta financiera de ingresos totales estimada para el año 2012 se alcanzó en un 97%, lo que es bastante significativo.

Gráfico 2. Estadísticas de ingresos propios por área productiva del año 2012.



Fuente: Memoria y Cuenta del Hotel Venetur S.A. (2012).

En concordancia con todo lo expresado es necesario dar cuenta de un cuadro demostrativo del comportamiento de los ingresos (Ver Tabla 4.) para ilustrar los ingresos que se recibieron mensualmente durante el año 2012, así como la fluctuación de los mismos (Ver Gráfico 3.), de la siguiente manera:

Se incentivó el turismo de inclusión, se ejecutaron programas sociales con el uso y disfrute de las instalaciones de la piscina del Hotel y transporte, para niños, niñas, jóvenes y adultos de los consejos comunales y escuelas del estado Mérida, el cual se les facilitó la hidratación y un refrigerio para los asistentes.

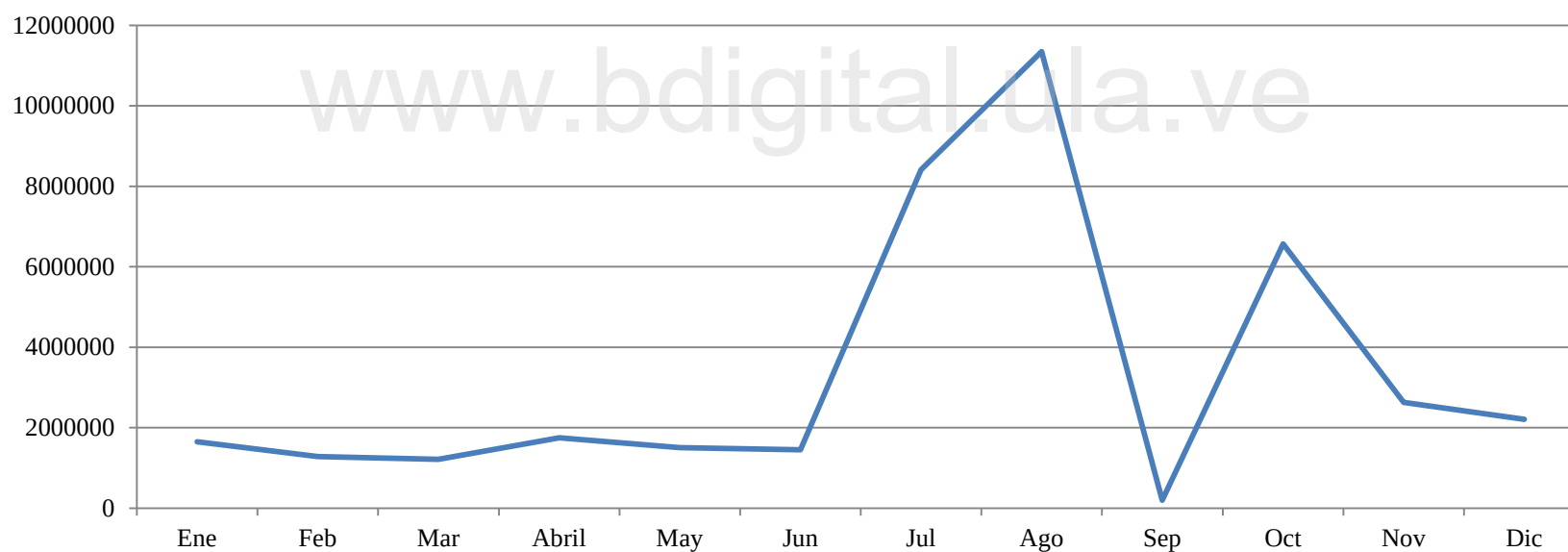
Cabe destacar que debido al receso de vacaciones escolares, este programa obtuvo mayor afluencia durante los meses de Julio y Agosto del año 2012 tal como se observa en el gráfico 3, atendiendo a las comunidades de: Parroquia San Jacinto y Santos Marquina, la Escuela Básica Estatal Teresa Manrique se les brindó el acceso a las instalaciones para el disfrute del mismo.

Tabla 5. Ingresos propios mensuales del año 2012.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.652.730	1.283.146	1.213.801	1.747.516	1.500.695	1.449.537	8.408.266	11.346.513	194.814	6.566.664	2.629.190	2.204.277
										Total Bs.	40.197.149

Fuente: Memoria y Cuenta del Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).

Gráfico 3. Fluctuación de los ingresos propios mensuales del año 2012.



Fuente: Memoria y Cuenta del Hotel Venetur S.A. (2012).

De los datos esgrimidos se observa un incremento bastante significativo en los ingresos del mes de agosto, mientras que el mes de septiembre registró una disminución considerable con respecto al resto del año.

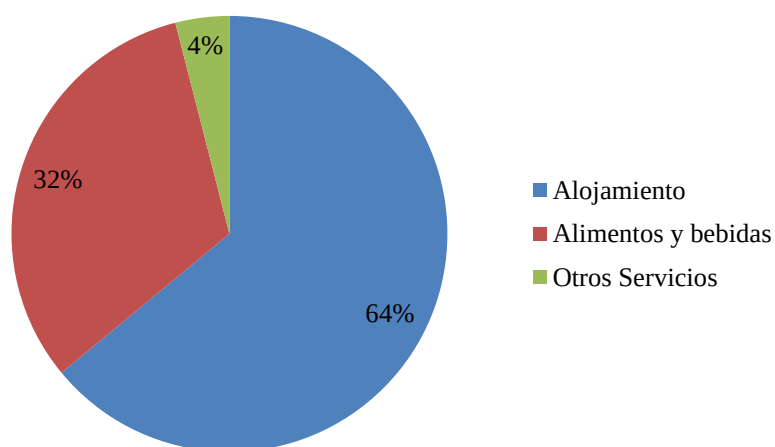
Con respecto al año 2013, sólo se dispone de la información correspondiente al primer trimestre (Enero-Marzo) (Ver Tabla 5.), que evidencia los ingresos por cada área productiva, así como el porcentaje de participación de éstas (ver Gráfico 4.) en el total del período, en los siguientes términos:

Tabla 6. Ingresos propios por área productiva del primer trimestre del año 2013.

Área Productiva	Generado (Bs.)	Participación (%)
Alojamiento	3.839.283	64%
Alimentos y bebidas	1.953.704	32%
Otros servicios	268.370	4%
Total (Bs.)	6.061.357	100%

Fuente: Informe Presupuestario Hotel Venetur Mérida S.A. (2013).

Gráfico 4. Participación de cada área productiva en el ingreso total del primer trimestre de 2013.



Fuente: Informe Presupuestario Hotel Venetur Mérida S.A. (2013).

Evidentemente, el área productiva que recibió mayores ingresos fue la de alojamiento representando un 64% del total del ingreso del primer trimestre del año 2013, seguida por el área de alimentos y bebidas que participó del 32% del presupuesto de ingresos generados; y por último, el área representada por otros servicios con un 4% de participación. Sin embargo, al contrastar la meta financiera de ingresos con lo generado (Ver Tabla 6.), los resultados son los siguientes:

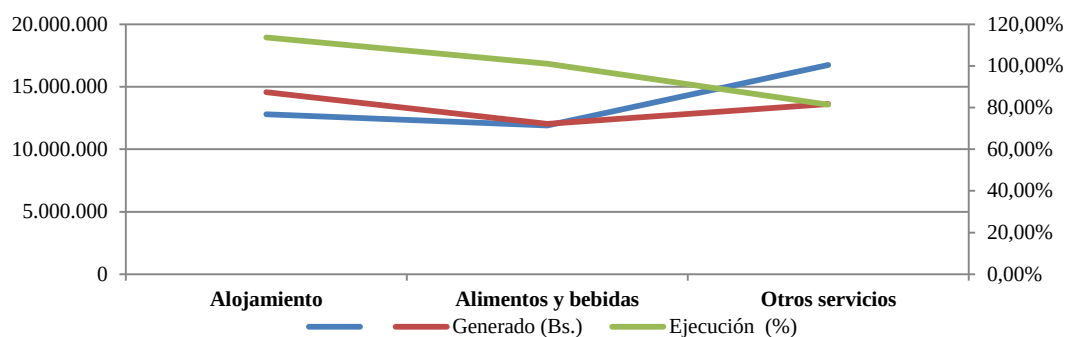
Tabla 7. Estadística de ingresos propios por área productiva del primer trimestre del año 2013.

Área Productiva	Programado Trimestral (Bs.)	Generado (Bs.)	Diferencia (Bs.)	Ejecución (%)
Alojamiento	3.988.627	3.839.283	-149.344	96%
Alimentos y bebidas	2.018.720	1.953.704	- 65.016	97%
Otros servicios	1.088.000	268.370	- 819.630	25%
Incremento de la depreciación y amortización acumulada	38.846	0	0	0
Total Bs.	7.134.193	6.061.357	- 1.033.990,28	85%

Fuente: Informe Presupuestario Hotel Venetur Mérida S.A. (2013).

A tenor de lo expuesto, las metas financieras propuestas para el primer trimestre del año 2013 no fueron alcanzadas, sin embargo, el nivel de ejecución de las áreas productivas dedicadas al alojamiento, alimentos y bebidas es significativo, mientras que el de los otros servicios muestra cifras que evidencian un escaso cumplimiento de sus objetivos. Por consiguiente, se contempla un 85% de logro de las metas financieras programadas para el período enero-marzo del 2013 (Ver Gráfico 5.)

Gráfico 5. Estadísticas de ingresos propios por área productiva del primer trimestre del año 2013.



Fuente: Informe Presupuestario Hotel Venetur S.A. (2013).

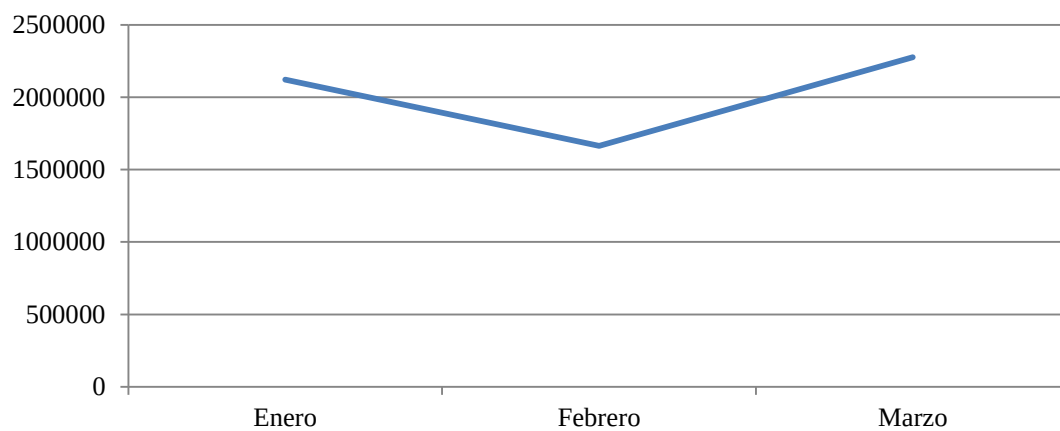
En torno a lo expuesto es ineludible dar cuenta de un cuadro demostrativo de resultados (Ver Tabla 7.) para ilustrar los ingresos que se recibieron mensualmente durante el primer trimestre del año 2013, así como de su representación gráfica (Ver Gráfico 6) para evidenciar su fluctuación, de la siguiente manera:

Tabla 8. Ingresos propios mensuales del primer trimestre del año 2013.

Enero	Febrero	Marzo
2.121.765,44	1.663.106,49	2.276.484,79
Total Bs.		6.061.657

Fuente: Informe Presupuestario del Hotel Venetur Mérida S.A. (2013).

Gráfico 6. Fluctuación de los ingresos propios mensuales del primer trimestre del año 2013.



Fuente: Informe Presupuestario del Hotel Venetur Mérida S.A. (2013).

Se observa que el mayor nivel de ingresos en el primer trimestre del año 2013, se registró en el mes de marzo, mientras que en el mes de febrero se evidencia una disminución significativa con respecto al resto del período.

Asimismo, al comparar los ingresos totales generados por el Hotel en el primer trimestre del 2012 con el primer trimestre de 2013 (Ver Tabla 8.), a modo de ejemplificar la gestión en períodos de tiempo semejantes, se evidencian resultados particulares, así:

Tabla 9. Total de ingresos propios enero-marzo de los años 2012 y 2013.

1° Trimestre 2012 (Bs.)	1° Trimestre 2013 (Bs.)	Diferencia (Bs.)	Variación (%)
4.149.677	6.061.357	+ 1.911.680	+ 32%

Fuente: Memoria y Cuenta (2012) e Informe Presupuestario (2013) Hotel Venetur Mérida S.A.

En este contexto, se demuestra que los ingresos totales del Hotel Venetur Mérida S.A. sufrieron un incremento del 32% en el primer trimestre del año 2013 con respecto al mismo período del año 2012ello se presume que fue a causa de

ciertas innovaciones en sus servicios y productos las cuales se expondrán en las siguientes líneas.

Por otra parte, en lo que respecta al porcentaje de ocupación, durante el año 2012 alcanzó un promedio anual de 58%, mientras que en el primer trimestre de 2013 alcanzó un promedio trimestral de 51%. Asimismo, en cuanto a las políticas de calidad del servicio, se centraron en: la conformación de alianzas estratégicas con empresas tanto públicas como privadas dedicadas a la actividad turística: agencias de viaje, aerolíneas, transporte de usuarios y usuarias, para facilitar la movilización de los visitantes desde y hacia el Hotel; la capacitación del personal de las diferentes áreas tanto productivas como administrativas (en el año 2012 ello no fue posible) para asegurar la calidad de la atención al público; y la mejora tanto de la infraestructura como del equipamiento de seguridad, sobre todo en el primer trimestre del año 2013.

Al respecto de las novedades e innovación en los servicios, destacó en el año 2012 el establecimiento de nuevas atracciones en el área de la piscina (castillos inflables, carritos de perros calientes, promociones especiales en el bar los días jueves, viernes y sábados; sancocho en vivo, promociones en todos los puntos de venta de alimentos y bebidas), espacio en el cual se inició una ampliación para incluir una piscina infantil en el primer trimestre del 2013, período éste que se caracterizó por la incorporación de promociones especiales (Día de las Madres, Día del Niño), noches temáticas (italiana, mexicana, andina), nuevos paquetes en temporada baja (fin de semana único, fantástica luna de miel), buffet solidario y grupos musicales en el Restaurant durante el desayuno.

En otro orden de ideas, en lo que a los gastos del Hotel Venetur Mérida S.A. se refiere, es de hacer notar durante al año 2012 y el primer trimestre de 2013 no se llevaron a cabo ni adquisiciones ni inversiones. Más adelante, con respecto al resumen de mantenimiento, de la Memoria y Cuenta del año 2012 se desprende que se llevó a cabo un plan preventivo para procurar el buen funcionamiento de las instalaciones que incluyó: lavado de los tanques del agua; aplicación de pintura a la parte externa de las cabañas y otras zonas (cancha deportiva, pasillos, fachada,

escaleras, oficinas, habitaciones, restaurant, salones y bar); sustitución de compresores del aire acondicionado de las habitaciones del edificio; reparación de mobiliarios entre copetes y mesas de noche; reparación de filtraciones en las habitaciones del edificio y las cabañas; reparación de hidromáticos (sala de bomba de la piscina, calderas y tanque de agua que surte a las cabañas y habitaciones); mantenimiento a los equipos de aire acondicionados de las cabañas; cambio de bases y bombillos en los jardines; cambio del manto asfáltico de techos (Oficina de Servicios Generales, cocina y baños de la lavandería); cambio de cerámica en áreas de la piscina; arreglo del parque infantil; reparación y pintura de la camioneta pick up; reparación de las tarjetas de las consolas de los aires acondicionados de las cabañas; remodelación de la entrada a la oficina de administración y reservación; mantenimiento preventivo de las cocinas, así como de las secadoras, lavadoras y rodillo de la lavandería; arreglo de tubería del lavaplatos de la cocina.

De igual manera, durante el primer trimestre del 2013 se llevó a cabo un plan de mantenimiento que incluyó: aplicación de pintura a las habitaciones del edificio, cabañas, pasillos y oficinas; acondicionamiento del depósito del equipo de sonido; reemplazo de tuberías de gas de la cocina; recuperación de mobiliario de las habitaciones. Es vital denotar que de este resumen no se evidenciaron facturas ni comprobantes que justificaran tales acciones.

A continuación, es pertinente referirse a los gastos del Hotel Venetur Mérida S.A. para los cuales el Estado venezolano les provee de un presupuesto de acuerdo a lo planificado por la institución. En este punto es importante insistir en que se cuenta con la información proveniente de la Memoria y Cuenta del año 2012 así como del Informe Presupuestario del primer trimestre del año 2013. Corolario de lo expuesto es que para el año 2012 se estableció un presupuesto de gastos de Bs. 41.581.118, mientras que para el año 2013 fue de Bs.52.091.815. No obstante, los gastos de funcionamiento del año 2012 (Tabla 9.) pueden evidenciarse por partidas que se especifican de la siguiente forma:

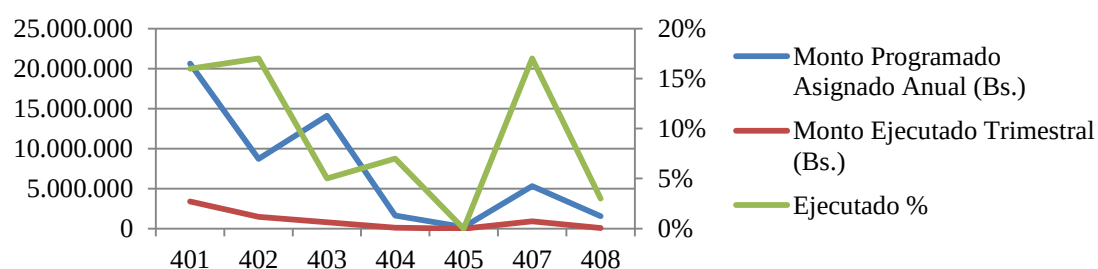
Tabla 10. Gastos de funcionamiento del año 2012.

Partida	Denominación	Monto Programado (Bs.)	Monto Ejecutado (Bs.)	Diferencia (Bs.)	Ejecutado (%)
401	Gastos de personal	14.703.992	14.243.578	460.414	97%
402	Materiales y suministros	7.743.039	7.083.626	659.413	91%
403	Servicios no personales	13.829.545	12.195.027	1.634.518	88%
404	Activos reales	458.942	185.953	272.989	41%
408	Otros gastos	458.300	386.718	71.582	84%
Total Bs.		37.193.818	34.094.902	3.098.916	92%

Fuente: Memoria y Cuenta Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).

Es evidente que el menor nivel de gastos se centró en los activos reales representados por repuestos que ameritaron las reparaciones llevadas a cabo durante el año 2012; pero en general se ejecutó un 92% de los gastos de funcionamiento presupuestados para este período (Ver Gráfico 7.). Nótese además que cada una de las partidas fue alcanzada en índices porcentuales significativos de ejecución lo que implica que el mantenimiento del Hotel conlleva un egreso sustancial.

Gráfico 7. Gastos de funcionamiento del año 2012.



Fuente: Memoria y Cuenta del Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).

Del mismo modo, es importante presentar un informe de la ejecución presupuestaria de todos los gastos del Hotel (Ver Tabla 11.) con respecto al presupuesto asignado para el año 2012, cuyos datos se especifican a continuación:

Tabla 11. Ejecución presupuestaria de gastos del año 2012.

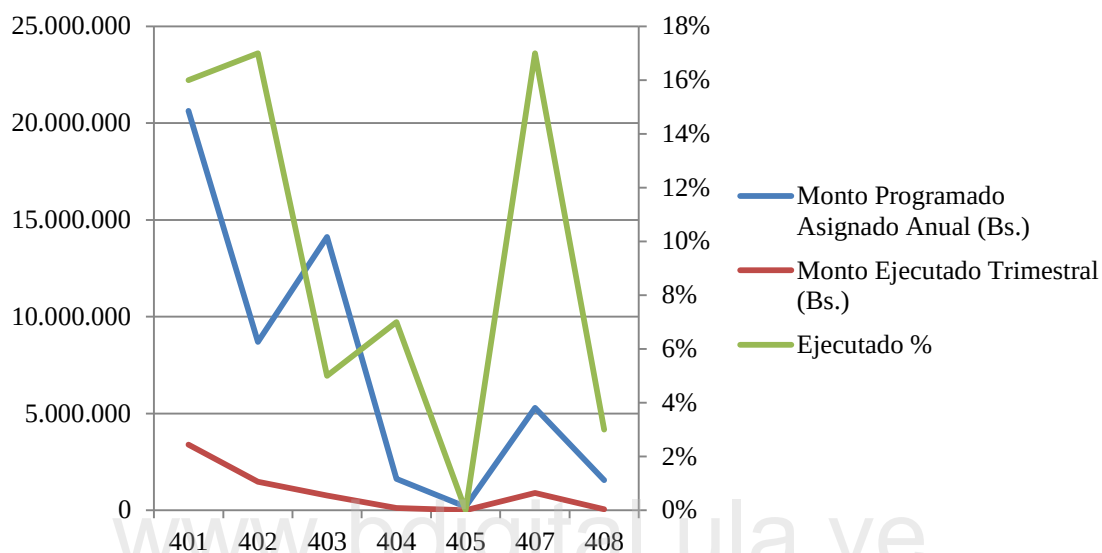
Partida	Denominación	Monto Programado Asignado Anual (Bs.)	Monto Ejecutado (Bs.)	Diferencia (Bs.)	Ejecutado (%)
401	Gastos de personal	14.703.992	14.243.578	460.414	97%
402	Materiales y suministros	7.743.039	7.083.626	659.413	91%
403	Servicios no personales	13.829.545	12.195.027	1.634.518	88%
404	Activos reales	458.942	185.953	272.989	41%
405	Activos financieros	156.300	0	0	0
407	Transferencia y donaciones	4.231.000	3.856.045	374.955	91%
408	Otros gastos	458.300	386.718	71.582	84%
Total Bs.		41.581.118	37.950.947	3.473.871	91%

Fuente: Memoria y Cuenta Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).

En este apartado es menester señalar que de acuerdo a lo expuesto la mayoría de los gastos se ejecutaron casi a la totalidad del presupuesto programado y asignado para el año 2012, siendo los activos financieros los únicos que no cumplieron con esa condición. De igual manera, se denota que en el caso de los activos reales su ejecución fue menor con respecto a los demás gastos aun cuando se reportaron diversas cuentas relacionadas con repuestos dirigidos a complementar las reparaciones de la infraestructura del Hotel de acuerdo al resumen del mantenimiento. Con todo, el presupuesto de gastos del año 2012 se ejecutó en un 91,27% (Ver Gráfico 9.). Asimismo, la partida 407 versó sobre la transferencia a Venetur del 4% del ingreso bruto, el 4% de las utilidades netas y el aporte al Fondo Social Presidencial por Bs. 2.000.000, por consiguiente, son gastos que no pueden

considerarse como logros alcanzados tal como lo refiere la Memoria y Cuenta del año 2012.

Gráfico 8. Ejecución presupuestaria de gastos del año 2012.



Fuente: Memoria y Cuenta del Hotel Venetur S.A. (2012).

A los efectos del primer trimestre de 2013, los gastos ejecutados se evidencian en torno al presupuesto anual total dispuesto para cada partida tal como lo demuestra la Tabla 12, a continuación:

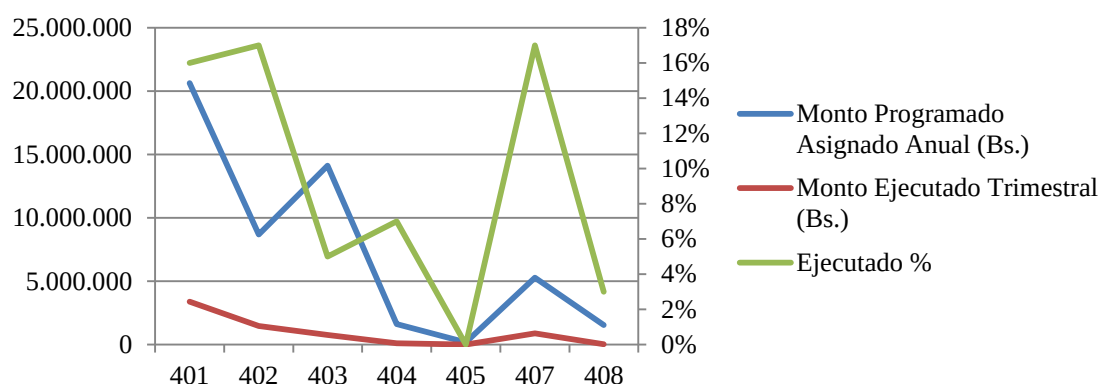
Tabla 12. Ejecución presupuestaria de gastos del primer trimestre del año 2013.

Partida	Denominación	Monto Programado Asignado Anual (Bs.)	Monto Ejecutado Trimestral (Bs.)	Diferencia (Bs.)	Ejecutado (%)
401	Gastos de personal	20.631.443	3.391.868	17.239.575	16%
402	Materiales y suministros	8.692.176	1.475.139	7.217.037	17%
403	Servicios no personales	14.123.909	762.639	13.361.270	5%
404	Activos reales	1.614.855	113.445	1.501.410	7%
405	Activos financieros	185.000	0	0	0
407	Transferencias y donaciones	5.292.789	901.395	4.391.394	17%
408	Otros gastos	1.551.643	46.712	1.504.931	3%
Total Bs.		52.091.815	6.691.198	45.400.617	13%

Fuente: Informe Presupuestario del Hotel Venetur Mérida S.A. (2013).

Los datos expuestos demuestran que cada partida ha sido ejecutada en niveles adecuados de acuerdo al breve lapso que representa el primer trimestre del año 2013 (Ver Gráfico 10.), de cuyo presupuesto anual se ejecutó un 13%. Cabe destacar que los gastos por transferencias y donaciones de este período están relacionados con la transferencia a Venetur del 4% del ingreso bruto (Bs.151.394, 88) y el Aporte al Fondo Social Presidencial por Bs.750.000, por tanto, no son logros de la empresa como se explica en la fuente documental consultada.

Gráfico 9. Ejecución presupuestaria de gastos del primer trimestre del año 2013.



Fuente: Informe Presupuestario del Hotel Venetur Mérida S.A. (2013).

No obstante, se estima que cada partida habría sido ejecutada de manera óptima si se llegaran a programar cifras similares en los trimestres siguientes, salvo la referente a los activos financieros que durante el período estudiado no fue ejecutada, pero vale destacar que de acuerdo a una proyección (Ver Tabla 13. y Gráfico 12.) basada en el comportamiento de los gastos en el año 2012 a tasa de 47,19% de crecimiento intermensual indexado, los resultados revelan una situación particular por cuanto se estaría en presencia de una ejecución del 101%, es decir, que el presupuesto de gastos no sería suficiente para cubrir los mismos. A partir de tales aseveraciones se estarían presentando fallos importantes a nivel de control de gestión presupuestaria.

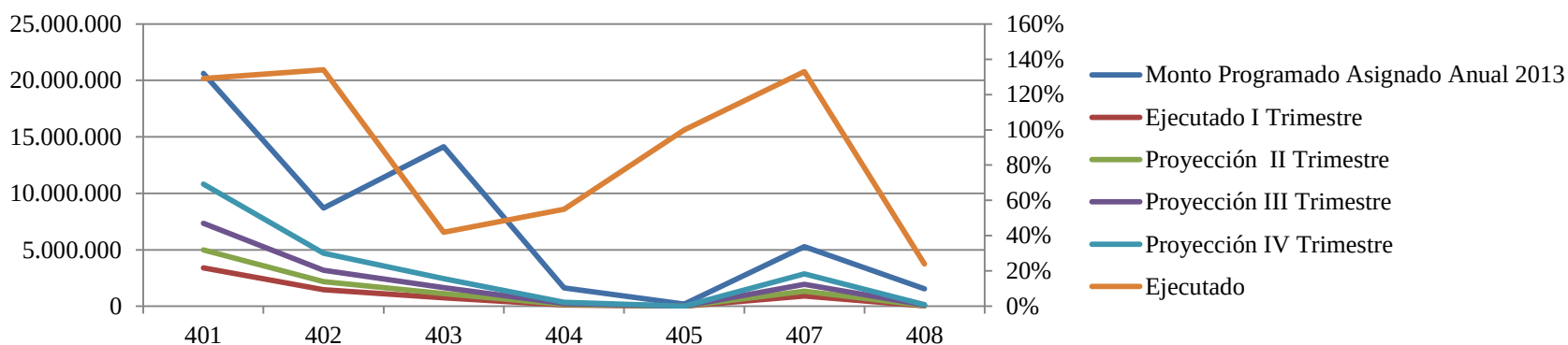
Asimismo, resulta oportuno demostrar las estadísticas del comportamiento de los gastos (Ver Tabla 13.) para evidenciar su fluctuación mensual (Ver Gráfico 11) durante el año 2012.

Tabla 13. Proyección de la ejecución presupuestaria de gastos del año 2013.

Partida	Denominación	Monto Programado Asignado Anual 2013	Ejecutado I Trimestre	Proyección II Trimestre	Proyección III Trimestre	Proyección IV Trimestre	Total	Diferencia	Ejecutado
401	Gastos de personal	20.631.443	3.391.868	4.992.491	7.348.447	10.816.179	26.548.984	-5.917.541	129%
402	Materiales y suministros	8.692.176	1.475.139	2.171.257	3.195.873	4.704.006	11.546.275	-2.854.099	134%
403	Servicios no personales	14.123.909	762.639	1.122.528	1.652.249	2.431.946	5.969.363	8.154.546	42%
404	Activos reales	1.614.855	113.445	166.980	245.777	361.760	887.962	726.893	55%
405	Activos financieros	185.000	0	0	0	0	0	185.000	100%
407	Transferencias y donaciones	5.292.789	901.395	1.326.763	1.952.863	2.874.419	7.055.440	-1.762.651	133%
408	Otros gastos	1.551.643	46.712	68.755	101.201	148.958	365.626	1.186.017	24%
Total		52.091.815	6.691.198	9.848.774	14.496.411	21.337.267	52.373.651	-281.836	101%

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Gráfico 10. Fluctuación proyectada de la ejecución presupuestaria del año 2013.



Fuente: Elaboración Propia (2015).

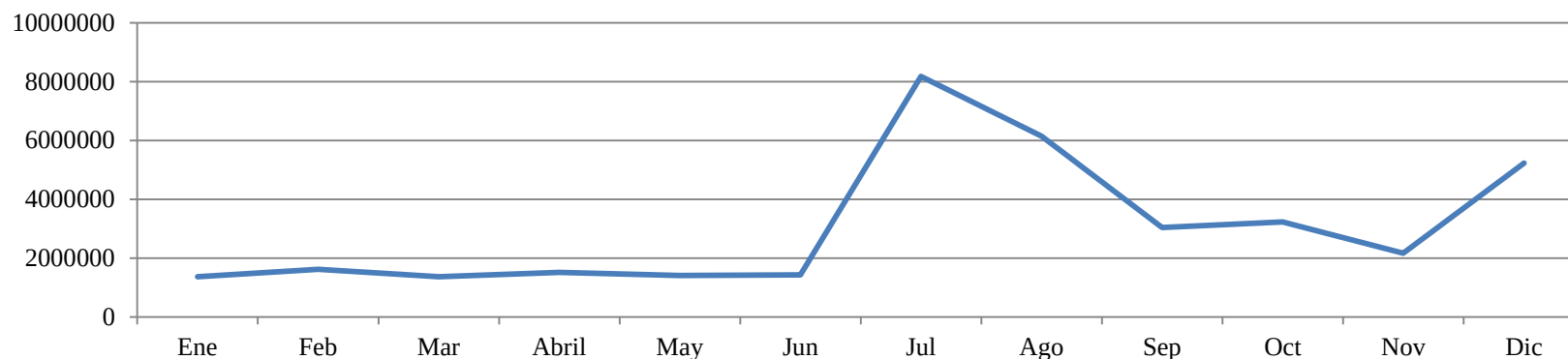
Tabla 14. Gastos mensuales del año 2012.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.359.341	1.613.309	1.360.942	1.512.281	1.408.910	1.430.318	8.170.968	6.139.418	3.038.601	3.232.283	2.168.631	5.223.034
										Total Bs.	36.658.036

Fuente: Memoria y Cuenta del Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).

Al revisar lo referente a la ejecución presupuestaria del período se hace palpable que hay una diferencia considerable entre los datos: el monto ejecutado de gastos en la Tabla 11. (p. 65) refleja la cantidad de Bs. 37.950.947 mientras que en ésta que esgrime los gastos por mes se acumulan Bs. 36.658.036 lo que representa una diferencia de Bs. 1.292.911 que no se justifican en ninguna cuenta, tratándose así de un fallo importante en el control de la gestión presupuestaria de los gastos del año 2012. No obstante, es pertinente graficar los resultados expuestos para evidenciar el comportamiento de los gastos:

Gráfico 11. Fluctuación de los gastos mensuales del año 2012.



Fuente: Memoria y Cuenta del Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).

Se demuestra así que en el mes de julio se registraron mayores gastos y de forma considerable con respecto al resto del año. En contraposición, en el mes de enero se llevaron a cabo menos gastos manteniéndose una tendencia similar hasta el mes de junio. Ahora bien, con respecto al primer trimestre del año 2013, los gastos mensuales se establecieron en los siguientes términos:

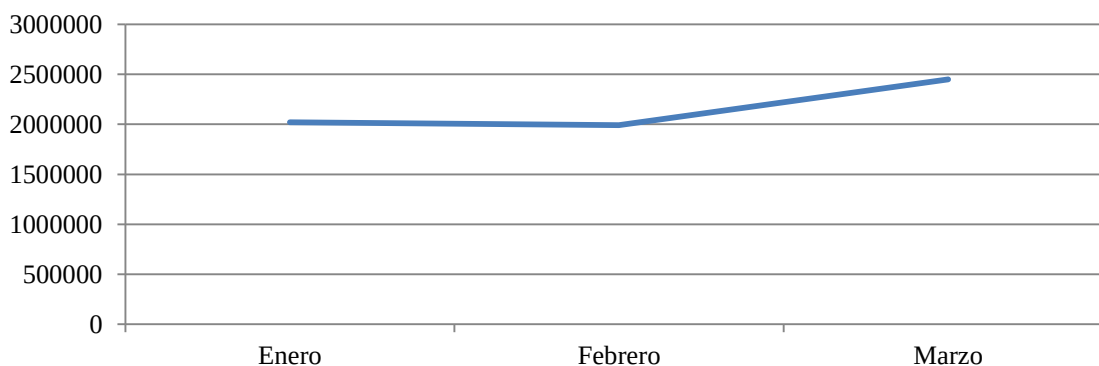
Tabla 15. Gastos mensuales del primer trimestre del año 2013.

Enero	Febrero	Marzo
2.020.669,18	1.990.717,90	2.448.061,32
Total Bs.		6.459.448,40

Fuente: Informe Presupuestario del Hotel Venetur Mérida S.A. (2013).

Una vez más se evidencian fallos en el control de la gestión presupuestaria de los gastos tal como sucede en el caso del año 2012. Así, entre enero y marzo de 2013 se registra la ejecución trimestral de Bs. 6.691.198 (Ver Tabla 12. p. 72), pero del total por mes se acumulan Bs. 6.459.448,40, evidenciándose una diferencia de Bs.231.749, 60, originado por una transferencia comprometida y que realmente no ha sido ejecutada. En la misma línea, resulta oportuno graficar los resultados aquí expuestos a modo de evidenciar de manera más precisa el comportamiento de los gastos durante el primer trimestre del año 2013, siendo el mes de marzo el que registró un mayor gasto con respecto a los dos meses anteriores, tal como se muestra a continuación:

Gráfico 12. Fluctuación de los gastos mensuales del primer trimestre del año 2013.



Fuente: Informe Presupuestario del Hotel Venetur Mérida S.A. (2013).

Por otra parte, resulta adecuado presentar el total de gastos del primer trimestre del año 2013 para ser comprado con el del 2012 a los fines de ejemplificarlos a tenor de su comportamiento en el mismo período pero en años diferentes, así:

Tabla 16. Total de gastos enero-marzo de los años 2012 y 2013.

1° Trimestre 2012 (Bs.)	1° Trimestre 2013 (Bs.)	Diferencia (Bs.)	Variación (%)
4.333.592	6.459.448,40	+2.125.856,40	+67%

Fuente: Memoria y Cuenta (2012) e Informe Presupuestario (2013) Hotel Venetur Mérida S.A.

En este contexto, se demuestra que los gastos totales del Hotel Venetur Mérida S.A. sufrieron un incremento del 67% en el primer trimestre del año 2013 con respecto al mismo período del año 2012, ello pudiera presumirse que fue a causa de los niveles inflacionarios registrados en la época objeto de estudio, sin embargo, serían afirmaciones temerarias de no ser comprobadas.

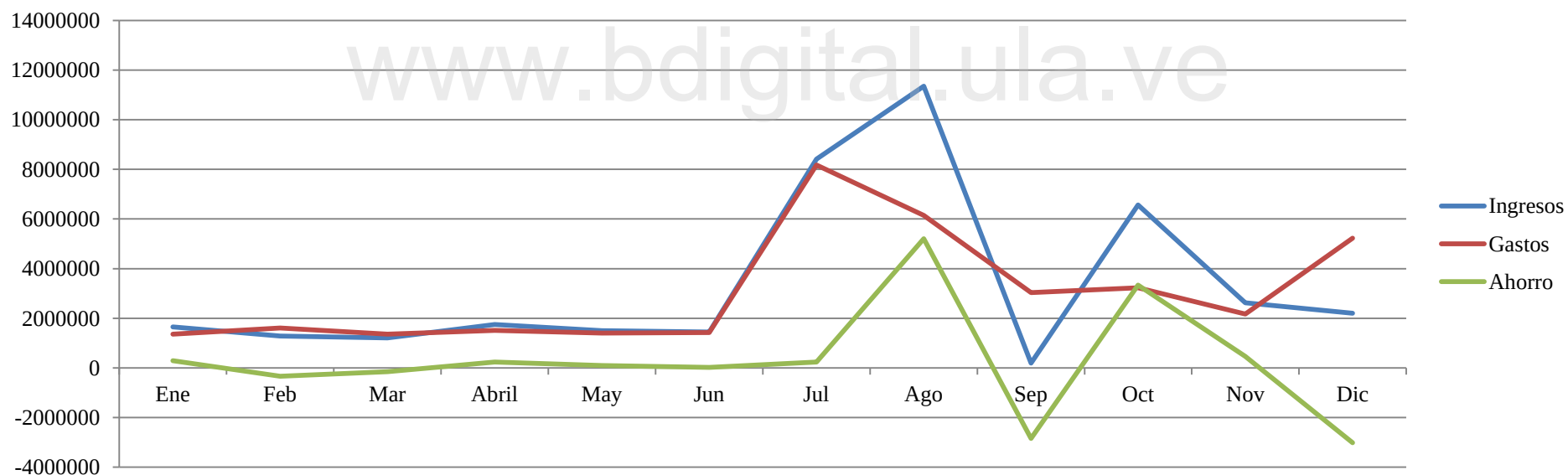
Simultáneamente, resulta útil contrastar los resultados tanto de los ingresos como de los gastos del año 2012 para evidenciar el empleo óptimo o no de los recursos expresados en los siguientes términos:

Tabla 17. Comportamiento de ingresos propios, gastos y ahorro del año 2012.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos Propios	1.652.730	1.283.146	1.213.801	1.747.516	1.500.695	1.449.537	8.408.266	11.346.513	194.814	6.566.664	2.629.190	2.204.277	40.197.149
Gastos	1.359.341	1.613.309	1.360.942	1.512.281	1.408.910	1.430.318	8.170.968	6.139.418	3.038.601	3.232.283	2.168.631	5.223.034	36.658.036
Ahorro	+293.389	-330.163	-147.141	+235.235	+91.785	+19.219	+237.298	+5.207.095	-2.843.787	+3.334.381	+460.559	-3.018.757	+3.539.113

Fuente: Memoria y Cuenta del Hotel Venetur

Gráfico 13. Fluctuación de ingresos propios, gastos y ahorro del año 2012.



Fuente: Memoria y Cuenta del Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).Mérida S.A. (2012).

Evidentemente, en los meses de enero, abril, mayo, junio, julio, agosto, octubre y noviembre se hizo un uso óptimo de los recursos al punto en que se logró cierto nivel de ahorro. Al analizar el factor eficiencia se ha considerado importante distinguir entre el significado que adquieren dentro del campo de la economía de las empresas hoteleras: la rentabilidad, la eficiencia operativa, la eficiencia de resultados y la efectividad, con el objetivo de orientar a lo que queremos medir.

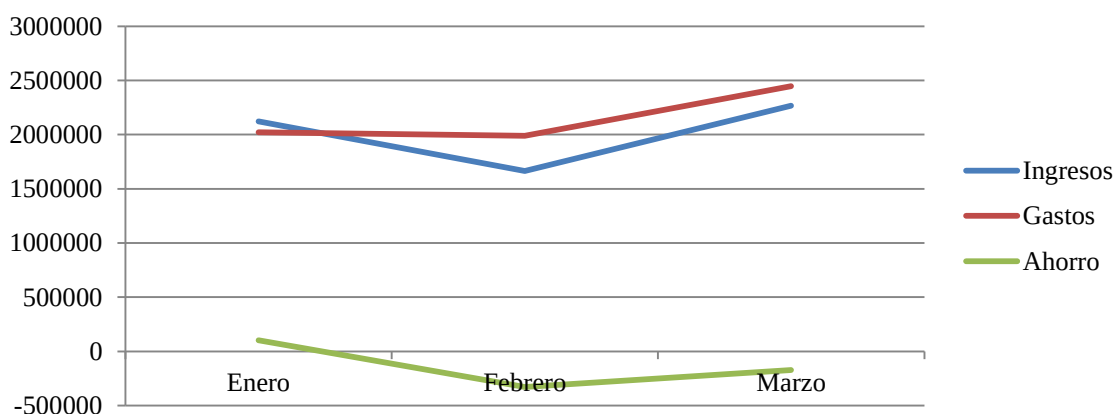
Al contrario de los meses de febrero, marzo, septiembre y diciembre en los cuales se acreditan cifras negativas palpables sobre todo en el último mes del año 2012. No obstante, se insiste en la diferencia registrada entre el presupuesto de gastos ejecutado y el acumulado por meses, situación que también se presenta en el primer trimestre del año 2013, por tanto, a continuación se presenta la contrastación de los ingresos, gastos y ahorro de ese período:

Tabla 18. Comportamiento de ingresos propios, gastos y ahorro del primer trimestre del año 2013.

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ingresos Propios	2.121.765,44	1.663.106,49	2.276.484,79	6.061.657
Gastos	2.020.669,18	1.990.717,90	2.448.061,32	6.459.448,40
Ahorro	+101.096,26	-327.611,41	-171.576,53	-398.091,68

Fuente: Informe Presupuestario Hotel Venetur Mérida S.A. (2013).

Gráfico 14. Fluctuación de ingresos propios, gastos y ahorro del primer trimestre del año 2013.



Fuente: Informe Presupuestario del Hotel Venetur Mérida S.A. (2013).

Nuevamente, se demuestra un uso poco óptimo de los recursos, ello reflejado en las cifras considerablemente negativas de los meses de febrero y marzo del período estudiado, a pesar del ahorro que se alcanzó en el mes de enero, para registrar al final del trimestre una pérdida significativa total.

En otro orden de ideas, los objetivos y metas de la gestión presupuestaria del Hotel Venetur Mérida S.A. se centran en la utilización de los recursos para ofrecer un servicio integral de hotelería que incluya no sólo el hospedaje, sino también servicios de restaurant, banquetes, zonas recreativas infantiles, disposición de salones para diversos eventos; con la finalidad de posicionar a la organización como un producto turístico por excelencia, un destino de la ciudad de Mérida para visitantes tanto nacionales como extranjeros, lo que llevaría a incrementar el porcentaje de ocupación (para el año 2013 se aspiró a garantizar el 58% de ocupación), una de las principales metas de esta empresa pública de acuerdo a lo expuesto tanto en Memoria y Cuenta del año 2012 como en su Informe Presupuestario del primer trimestre año 2013.

A tales efectos, se formuló el proyecto denominado “Plan de Captación y Prestación de Servicios del Hotel Venetur Mérida” de acuerdo al cual fue aprobado

su presupuesto tanto del año 2012 como del 2013, centrado en manejar una política de comercialización dirigida a asumir una nueva imagen como “Hotel Venetur Mérida”, fijarla en el público a través de estrategias publicitarias y de mercadeo efectivas como la transmisión de mensajes vía radio, redes sociales, prensa, avisos lumínicos, carteleras informativas, catálogos, vallas publicitarias en zonas de la ciudad, aeropuertos y terminales; así como también la confección de artículos versados en gorras y lapiceros con los logos de la institución para obsequiarlos a los visitantes.

De igual manera, este proyecto pretende promocionar al Hotel como un centro de turismo social en el cual las comunidades organizadas a través de los Consejos Comunales puedan desarrollar algunas de sus actividades como reuniones. Asimismo, se pretende ofrecer las instalaciones para eventos escolares, congresos, campamentos, planes vacacionales para hijos de funcionarios públicos y particulares.

Con todo, las estrategias de la organización se ciernen sobre la importancia de consolidar alianzas con otras instituciones tanto públicas como privadas, para posicionarla en el mercado hotelero como la opción de preferencia de los visitantes. En este sentido, se pretende crear ejes de comunicación con agencias de viaje (traslados aéreos a través de vuelos chárter), operadores de turismo (Mérida, San Cristóbal y Cúcuta), laboratorios (para promover congresos y simposios), parques temáticos como los de Alexis Montilla y la Gobernación de Mérida. También se estima la posibilidad de concretar acuerdos con empresas de transporte privado (autobuses encava full equipo) para traslados terrestres de visitantes tanto dentro como fuera de la entidad merideña. Aunado a ello, también se planteó la necesidad de participar en ferias de turismo nacionales e internacionales y salas de exposición de la Red Venetur para dar a conocer los servicios que ofrece el Hotel en Mérida.

Por supuesto, todas estas estrategias incidirían directamente en la venta de alimentos y bebidas, así como de hospedaje tanto en temporada alta como baja,

tiempos en los cuales se diversificarían las promociones especiales para la captación de mayor cantidad de público.

Simultáneamente, se debe aclarar que de acuerdo a la ideología de la empresa el objetivo general del mencionado proyecto se centró en el desarrollo de un nuevo modelo productivo endógeno como base económica del socialismo del siglo XXI y alcanzar un crecimiento sostenido. Con respecto a su estrategia, versó en la consolidación del carácter endógeno de la economía, para lo cual consideró una política de coordinación de la acción del Estado para el desarrollo económico tanto local como regional; mientras que su objetivo estratégico institucional discurrió en torno a la prestación de servicios de hospitalidad y hotelería, contribuyendo al fortalecimiento de Venezuela como país multi-destino en el mercado nacional e internacional.

Ahora bien, en torno a los resultados obtenidos en 2012 y el primer trimestre de 2013 gracias a la puesta en práctica de las estrategias y planes antes expuestos, se citan los siguientes:

- 77380 usuarios en el año 2012 visitaron el Hotel.
- 2600 niños y niñas participaron del plan vacacional de la empresa CANTV, en 2012.
- 1250 niños y niñas participaron del campamento propuesto por la agencia de viajes “Tío Ven”, en 2012.
- 800 personas participaron de congresos durante el mes de septiembre de 2012.
- 900 personas participaron del Plan Turismo Social a través de los Consejos Comunes y algunas escuelas, en 2012. En el primer trimestre de 2013, la cantidad ascendió a 127 personas.
- Incremento de metas físicas y financieras en ingresos en un 166% de lo estimado inicialmente, en 2012.
- Pagos laborales puntuales tanto en el año 2012 como durante el primer trimestre de 2013.
- Incorporación de nuevos planes y paquetes turísticos.

- Remodelación de la infraestructura de la parte posterior del área de la piscina para darle uso como salón de eventos, talleres y oficinas, lo cual se inició en el año 2012 y continuó en el 2013.

- Durante el primer trimestre de 2013 las instalaciones estuvieron ocupadas por visitantes en un 89% en enero, 100% en febrero y 90% de su capacidad en marzo.

Algunos de estos resultados no estaban previstos inicialmente, como el caso del plan vacacional de CANTV, el campamento de Tío Ven y los congresos, pero evidentemente coadyuvaron en el incremento y superación de las metas presupuestarias de ingresos expuestas en las páginas anteriores.

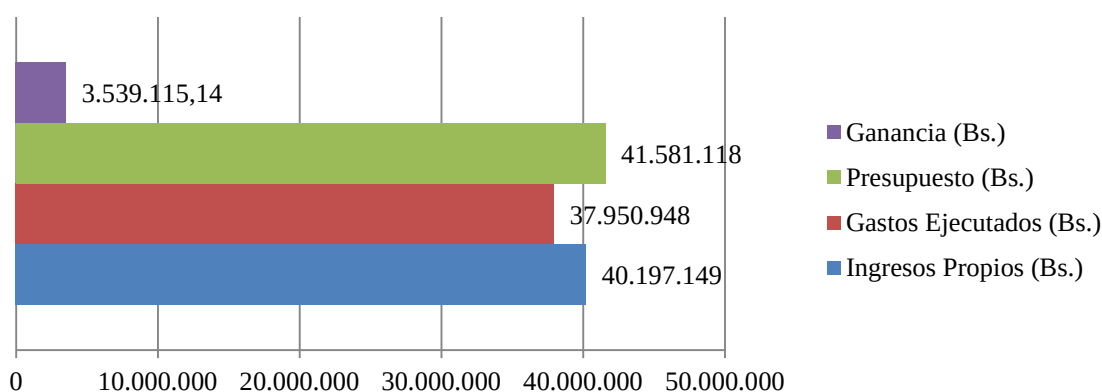
En concordancia con lo expuesto, resulta oportuno referirse a la rendición de cuentas de la gestión presupuestaria que durante el año 2012 arrojó, oficialmente, los siguientes datos:

Tabla 19. Rendición de cuentas de la gestión presupuestaria del año 2012.

Ingresos Propios (Bs.)	Gastos Ejecutados (Bs.)	Presupuesto (Bs.)	Ganancia (Bs.)
40.197.149	37.950.948	41.581.118	3.539.115,14

Fuente: Memoria y Cuenta del Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).

Gráfico 15. Rendición de cuentas de la gestión presupuestaria del año 2012.



Fuente: Memoria y Cuenta del Hotel Venetur Mérida S.A. (2012).

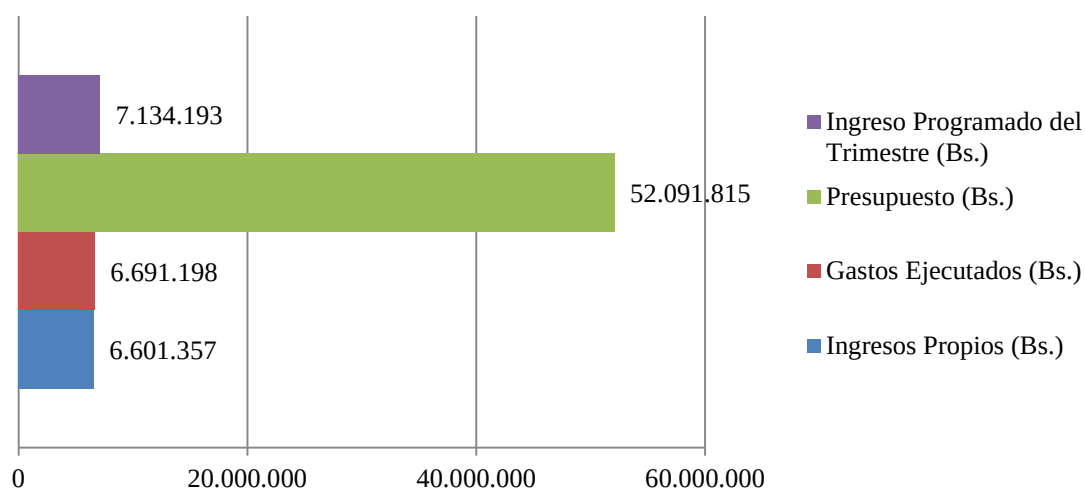
Resulta notable que las ganancias registradas oficialmente en este período son ínfimas en comparación con los ingresos propios recibidos y el presupuesto asignado por el Estado venezolano. No obstante, resulta ilustrativo comparar tanto los gastos como los ingresos con el margen de ejecución de éstos frente al presupuesto. De esta forma se evidencia que los ingresos propios llegan a alcanzar el 97% de lo presupuestado, pero llama poderosamente la atención el hecho de si bien el Hotel recibe ambos recursos, en su memoria y cuenta sólo refleja lo que ejecuta en torno a sus gastos dependiendo de sus ingresos propios, más no se hace referencia a lo que se ejecuta en torno al presupuesto que le asigna el Estado venezolano, lo que deriva en irregularidades obvias que pudieran constituirse en delitos. Asimismo, la rendición de cuentas de la gestión presupuestaria en el primer trimestre de 2013 refleja:

Tabla 20. Rendición de cuentas de la gestión presupuestaria del primer trimestre del año 2013.

Ingresos Propios (Bs.)	Gastos Ejecutados (Bs.)	Presupuesto (Bs.)	Ingreso Programado del Trimestre (Bs.)
6.601.357	6.691.198	52.091.815	7.134.193

Fuente: Informe Presupuestario del Hotel Venetur Mérida S.A. (2013).

Gráfico 16. Rendición de cuentas de la gestión presupuestaria del primer trimestre del año 2013.



Fuente: Informe Presupuestario del Hotel Venetur Mérida S.A. (2013)

En este particular es necesario volver a ver la proyección realizada con anterioridad (Tabla 13. y Gráfico 11) para evidenciar que una vez más se ejecutaron los gastos en torno a los ingresos propios y aunque se tomó como base contable el presupuesto asignado por el Estado, no se especifica en el Informe Presupuestario de del 2013 que se llevó a cabo con ese recurso financiero. Es evidente que el período estudiado no se alcanzó la meta esperada (se refleja una diferencia de Bs. 1.072.836 que representa un 15% menos de la meta programada), los gastos superaron a los ingresos propios y la ejecución los gastos adquirió un 13% del presupuesto anual.

Tabla 21. Red de Hoteles Venetur adscritos al Ministerio del Poder Popular para el Turismo de Venezuela (Venetur, S.A.)

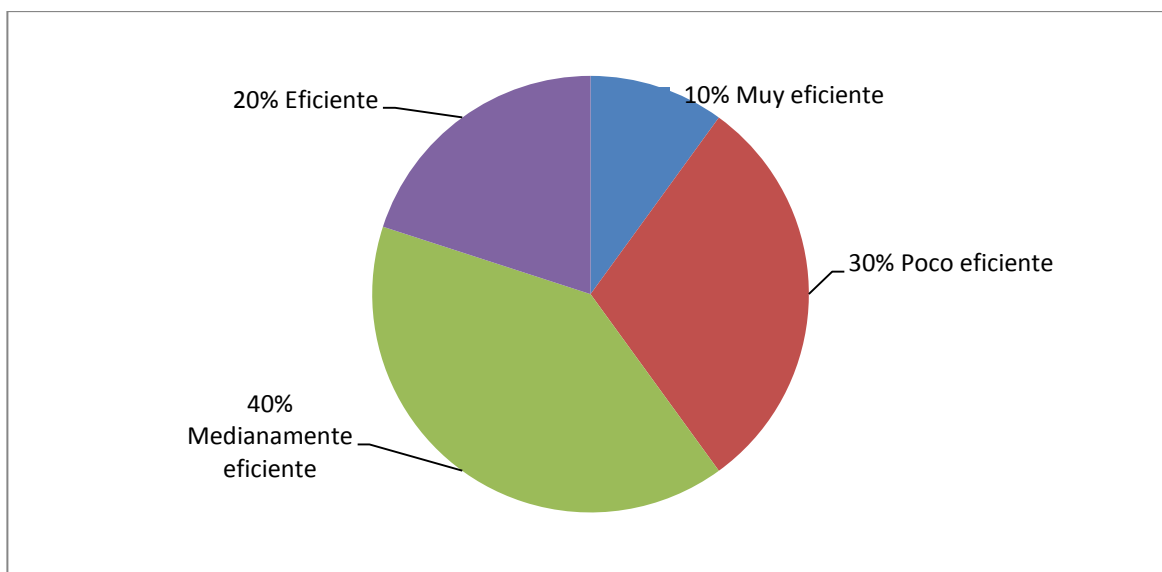
RAZON SOCIAL	UBICACIÓN	ESTRELLAS	Nº HABITACIONES
Alba	Caracas	5 - Cinco	797
Amazonas	Amazonas	4 - Cuatro	55
Anaeco	Parque Central-Ccs	3 - Tres	335
Cumaná	Sucre	5 - Cinco	163
Maracaibo	Zulia	5 - Cinco	328
Maremares	Lechería	5 - Cinco	491
Margarita	Porlamar	5 - Cinco	487
Mar Caribe	Rio Caribe	3 - Tres	53
Maturín	Monagas	5 - Cinco	210
<u>Mérida</u>	<u>Mérida</u>	<u>3 - Tres</u>	<u>184</u>
Morrocay	Tucacas	5 - Cinco	304
Orinoco	Guayana	5 - Cinco	188
Puerto La Cruz	Anzoátegui	5 - Cinco	217
Valencia	Carabobo	5 - Cinco	161
Camp. Canaima	Bolívar	3 - Tres	105

Fuente: Página Oficial de Venetur, S.A. (www.venetur.gob.ve)

En la página oficial se explica que la red cuenta con una plataforma hotelera, marítima y comercial pública que funciona bajo indicadores de gestión de calidad, Venetur, S.A. según datos del Ministerio se ha consolidado en este competitivo mercado al contar con hoteles de 5, 4 y 3 estrellas más un Campamento, estratégicamente ubicados en las zonas de mayor preponderancia turística del país. En la actualidad se conforma la plataforma con 14 hoteles y (01) un campamento que ofrecen un servicio de calidad destinados a los mercados de vacaciones, convenciones y eventos. Las particularidades de la Red Venetur garantizan la promoción de las maravillas geográficas y la variedad de riquezas naturales, a través de un esquema de servicio enmarcado en la comodidad, seguridad y excelencia en la atención. En contradicción a las páginas oficiales, las opiniones de los huéspedes son en gran medida denuncias de deterioro de los inmuebles, mal servicio, falta de mantenimiento, falta de transparencia en precios, condiciones, muy costosos y en definitiva ineficiencia gerencial y administrativa de los servicios. (Pueden evidenciarse en “Tripadvisor” y otros enlaces de opiniones de huéspedes). Como puede observarse en la Tabla 21, la mayoría de los hoteles de la red contaban con cinco estrellas por provenir de anteriores grandes infraestructuras hoteleras, pero que evidentemente se han deteriorado. Es de conocimiento público que todos los hoteles de la red han sido producto de expropiaciones y las estrellas no se heredan, deben mantenerse para demostrar la eficiencia y calidad en el servicio de la gestión.

Con el propósito de contrastar lo observado en la lista de cotejo con la opinión de los funcionarios expertos en la Gestión del Hotel Venetur Mérida, se aplicó un cuestionario a los principales funcionarios que participaron en la gestión de los ejercicios 2012 y 2013, es de hacer notar que se observó para este periodo una alta rotación y variabilidad en los cargos administrativos, contables y de control financiero (10 de 12 funcionarios respondieron), en consecuencia se obtuvieron los resultados de la percepción y valoración de dichos funcionarios en cuanto al Control Presupuestario y la eficiencia resultante en el Servicio Hotelero de Mérida.

Gráfico 17. En el proceso presupuestario se optimizan los recursos de la organización para mantener los estándares de servicios.

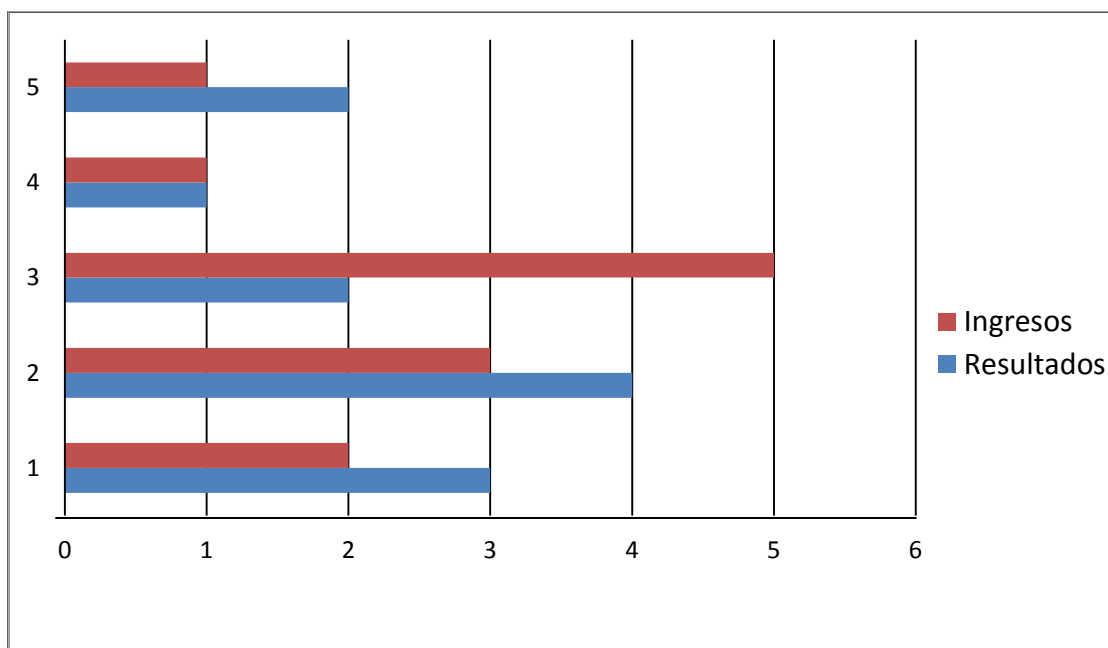


Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario (2015)

Se observa que la opinión de los expertos señala que es poco y medianamente eficiente el proceso presupuestario para la optimización de los recursos para el servicio hotelero planificado. No tienen una clara inclinación a valorar como eficiente el proceso presupuestario para optimizar recursos ni para mantener estándares de servicios.

En tal sentido, se conocieron quejas internas y externas en cuanto al mantenimiento y calidad de las infraestructuras. A pesar que la sede Mérida es de rango tres estrellas, se ha desmejorado el servicio hotelero. Los objetivos de los Entes Descentralizados con Fines Empresariales no solo pueden ser hacia el bienestar social, pues la infraestructura construida en el antiguo Hotel Prado Río fue concebida para un servicio de alta calidad, para turistas con una capacidad económica superior. El proceso presupuestario se ha limitado a mantener las operaciones y servicios al mínimo.

Gráfico 18. Gestión de los Resultados e Ingresos

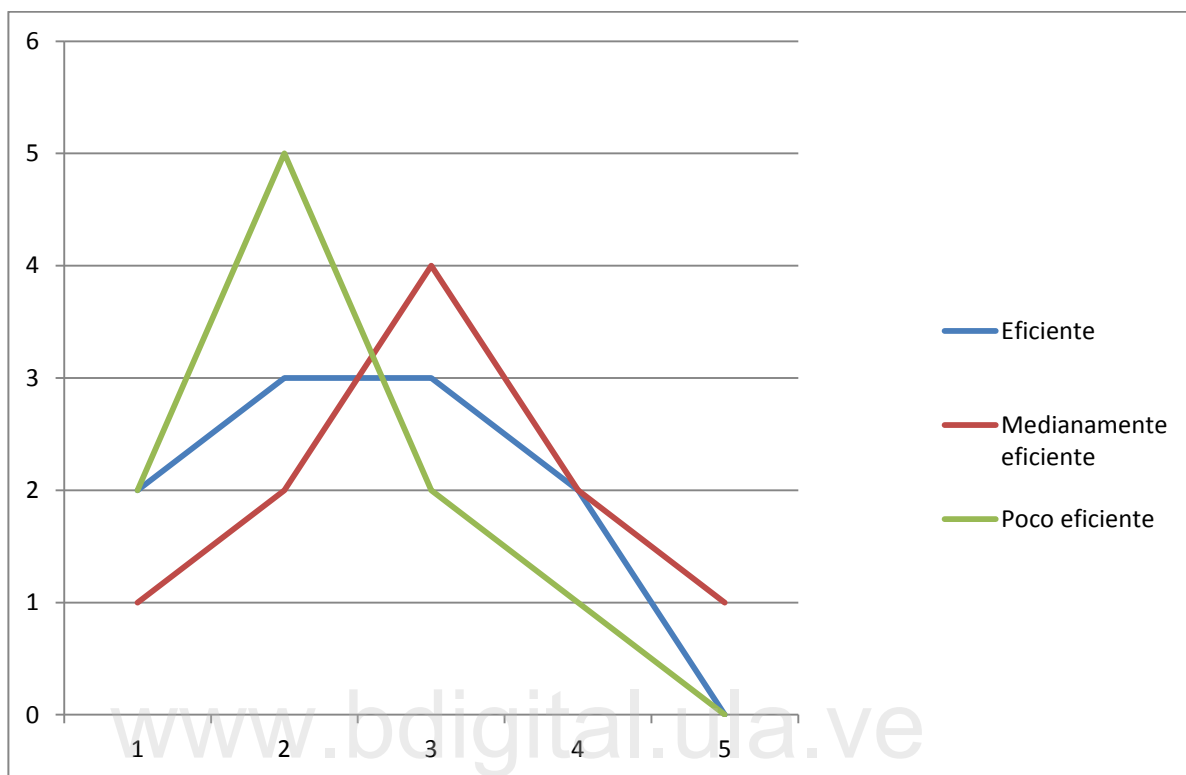


Fuente:Elaboración Propia. Cuestionario (2015)

Al comparar las respuestas vinculadas con la verificación de resultados que sean coherentes con las estimaciones de ventas y operaciones y en otro ítem si la toma de decisiones de los ingresos se basa en el análisis de la gestión presupuestaria, se presta atención que el sentir de los prácticos señalan que es poco y medianamente eficiente el proceso presupuestario pues no se cumplen ni valoran los resultados se estiman los ingresos del servicio hotelero que se había planificado para cumplir con la cuota presupuestaria.

En definitiva la comparación de estas respuestas obtenidas demuestran que el indicador de ingresos es cortoplacista y se busca controlar el equilibrio de los ingresos con los gastos calculados, de manera que concuerde con las estimaciones y asignaciones del presupuesto nacional y aporte asignado. En consecuencia, el control presupuestario está principalmente motivado por los gastos, de manera que los ingresos no son una meta en sí mismos, sino el medio de financiamiento para lograr la gestión y compensación de costos y gastos incurridos.

Gráfico 19. Gestión de los gastos.

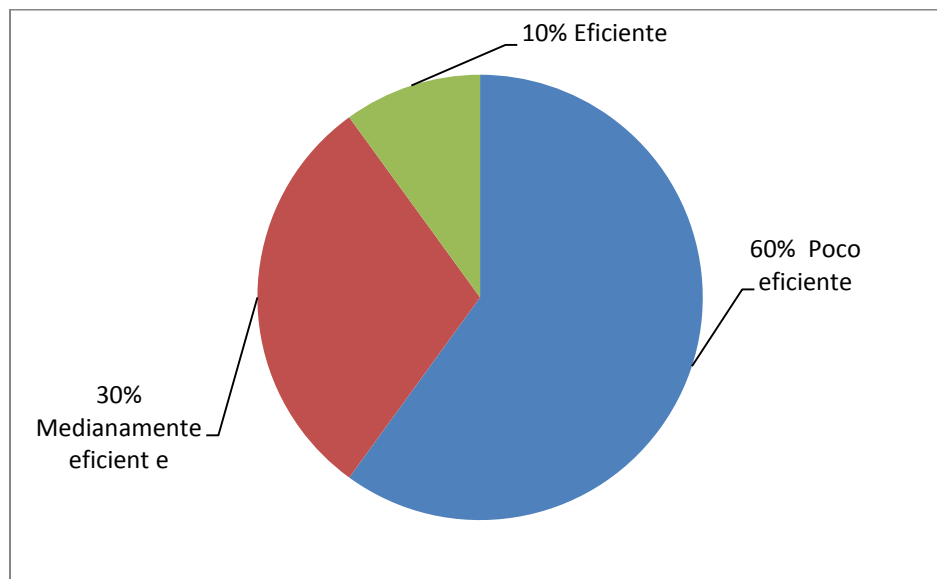


Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario (2015)

El cuestionario del control de gestión de los gastos constituyó una variable con tendencia más coherente por orientarse principalmente a la gestión del Mantenimiento y Gastos de funcionamiento muy poco eficientes y poco oportunos o adecuados. Se supone en términos medios que la medición de los gastos está orientada a la optimización del servicio integral.

En contraste, la buena práctica del hotel se sustenta en que la toma de decisión de los gastos se analiza de manera oportuna. Se observa que las opiniones de los expertos señalan que es poco y medianamente eficiente el proceso presupuestario de la gestión de los gastos, excepto en su oportunidad para identificar necesidades y hacer solicitudes. Evidencia de ello son solicitudes de algunos proyectos de gastos y créditos adicionales por situaciones no previstas.

Gráfico 20. Se utilizan indicadores de control gestión presupuestaria, para la rendición de cuentas y medición de la eficiencia.



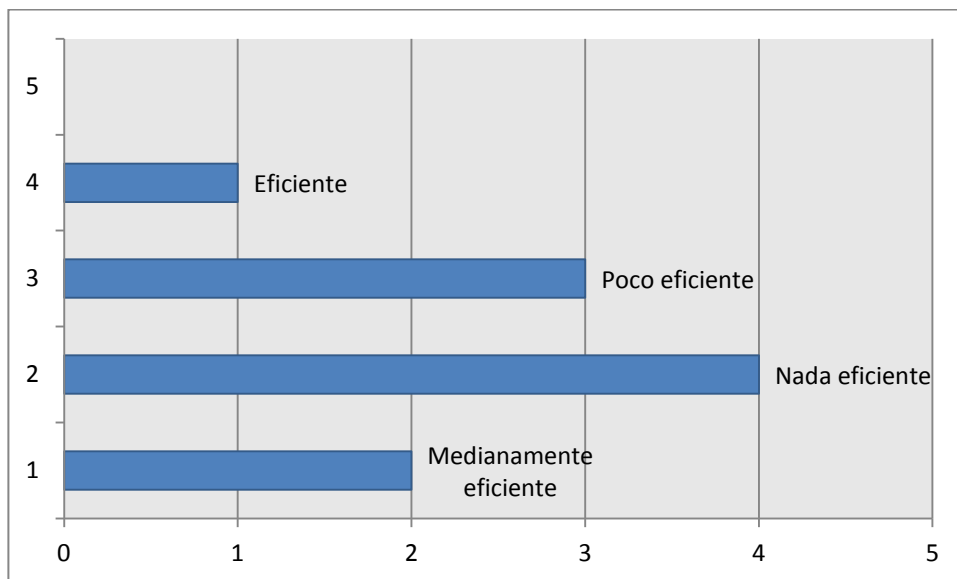
Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario (2015)

La mayoría considera poco eficiente el uso de indicadores o parámetros de medición, a pesar de contener gran cantidad de información presupuestaria y financiera en la rendición de cuentas e informes de gestión. En este ítem no se obtuvieron respuestas extremas y solo tres opciones obtuvieron respuesta.

En cuanto a la utilización de los indicadores se deben valorar en función de su utilidad para tomar decisiones, es decir, que se debe dar mayor preponderancia a la calidad de la información e indicadores que la cantidad de datos que puedan plasmarse en los informes y estadísticas.

La percepción del investigador al aplicar el cuestionario es que no tienen claro el alcance y naturaleza de los indicadores, en la práctica lo visualizan como las variaciones con respecto a las estimaciones y planes en cantidad o monto.

Gráfico 21. El Sistema de control de gestión presupuestaria está ampliamente diseñado, explicado y divulgado.

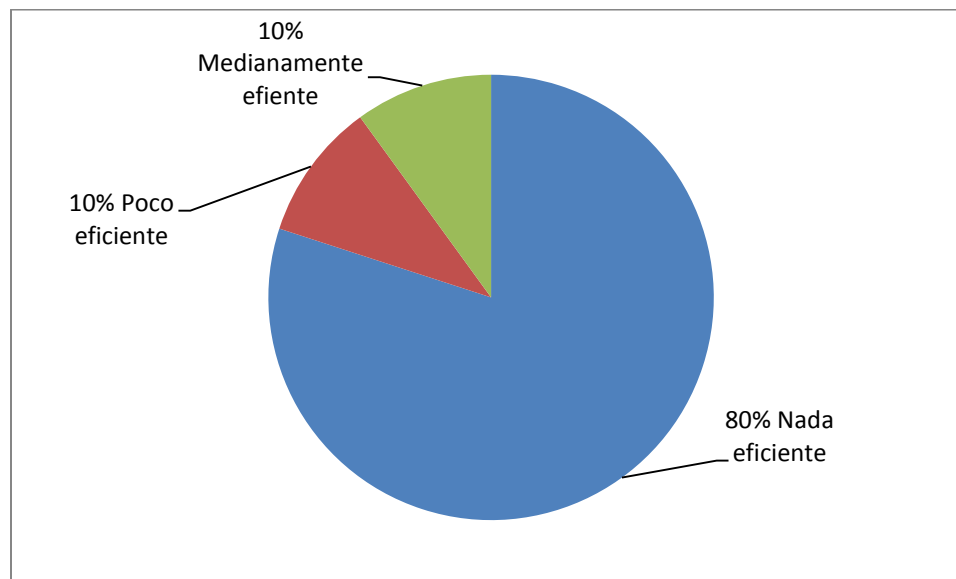


Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario (2015)

En cuanto al Sistema de control opinan que no está suficientemente concientizado valorándolo como nada, poco o medianamente eficiente el sistema de control presupuestario en su publicidad y participación.

La última interrogante del cuestionario se refiere a la evaluación sustentada en estándares o indicadores y parámetros establecidos, conocidos, aceptados y divulgados claramente. El resultado de las respuestas fue el más bajo en cuanto a la valoración y la más contundente por la mayoría de opiniones en relación a la ausencia de una verdadera evaluación.

Gráfico 22. La evaluación de los resultados de la ejecución presupuestaria se sustenta con ratios y parámetros claramente definidos.



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario (2015)

El 80% señala que existe una ausencia de evaluación, ninguno paso del término medio, por lo cual se hace necesario reforzar la evaluación de los resultados y de las operaciones en pro de la eficiencia.

Corolario de todo lo analizado hasta este punto, es que para medir el control de la gestión presupuestaria del Hotel Venetur Mérida S.A., se asumen indicadores de desempeño apoyados por el artículo 315 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que establece lo siguiente:

En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de Gobierno, establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible. El Poder Ejecutivo, dentro de los seis meses posteriores al vencimiento del ejercicio anual, presentará a la Asamblea Nacional la rendición de cuentas y el balance de la ejecución presupuestaria correspondiente a dicho ejercicio (p. 129).

De modo que a juicio de la Contraloría General de la República, los indicadores más aconsejables para medir la gestión pública son los de eficiencia y eficacia. En consecuencia, las fórmulas que acompañan a cada uno son las siguientes:

Tabla 22. Indicadores de gestión presupuestaria.

Indicador de Eficiencia	Indicador de Eficacia
$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Resultados obtenidos}}$	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados esperados}}$
$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Producto obtenido}}$	

Fuente: Zambrano (2007).

Tal como se estableció en las bases teóricas de la presente investigación, los indicadores de eficiencia se relacionan con el alcance del objetivo, meta o resultado al más bajo costo; mientras que los indicadores de eficacia se refieren al nivel de logro de las metas programadas. A tenor de ello, a la gestión presupuestaria del año 2012 (Ver tabla 23.) es posible aplicarle ambos indicadores, pero en el caso del primer trimestre del año 2013 debido a la información disponible no puede emplearse ninguno porque existe una carencia de datos claves que lo imposibilitan, sin embargo, al evidenciar que los gastos en ese período fueron mayores a sus ingresos puede deducirse que el control de gestión no alcanzó las metas programadas y no se lograron niveles de ahorro significativos.

Tabla 23. Resultados de los indicadores del control de gestión presupuestaria del año 2012.

Indicador de Eficiencia	Indicador de Eficacia
$\frac{37.950.947}{77.380} = 490Bs$ $\frac{37.950.947}{40.197.149} = 0,94 = 94\%$	$\frac{77.380}{93.263} = 0,8 = 80\%$

Fuente: Elaboración Propia.

Las variables utilizadas para el diseño de estos indicadores versan en que los recursos utilizados son los gastos ejecutados (Bs. 37.950.947); los resultados obtenidos responden a la cantidad de usuarios efectivamente atendidos (77.380 personas); el producto obtenido son los ingresos (Bs. 40.197.149); y, el resultado esperado se vincula a la meta programada de usuarios (93.263 personas).

De modo que en el año 2012 el Hotel gastó Bs. 490 por persona destinando un 94% de sus ingresos propios a los gastos, pero si además se asume que sólo esta relación es la que se refleja de manera oficial, es evidente que su control de gestión presupuestaria no es eficiente ni eficaz, puesto que la meta de usuarios no fue alcanzada (80% es un nivel significativo pero no consigue el total de lo programado) y el costo no fue el más económico, lo que se demuestra al observar como ganancia una suma ínfima (Bs. 3.539.115,14 Ver Tabla 19. y Gráfico 16.) que apenas representa el 6% de la diferencia entre gastos e ingresos, por consiguiente, no resulta productivo.

Incluso pudiera inferirse que existen fallos importantes en la planificación estratégica de la organización, como por ejemplo: fijación de metas irreales, proyección insuficiente del presupuesto, ausencia de previsión, manejo dudoso de los recursos, falta de acatamiento a los planes y estrategias, entre otros; pero también cuenta la calidad del servicio que directamente incide en la cantidad de usuarios que asisten a este Hotel, de lo cual no se tiene conocimiento por la prohibición que

presentó la empresa al investigador para la realización de encuestas destinadas al despeje de esa variable.

PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS

Los principales elementos para que el control presupuestario garantice la eficiencia de los servicios hoteleros públicos deben contener los siguientes estándares:

La optimización y aprovechamiento de los recursos debe ser la motivación principal al establecer planes, proyectos y metas, de manera que el presupuesto recoja las variables que deben controlarse.

Los ingresos deben proyectarse en una estimación de resultados que desean lograrse, de manera que las actividades se orienten a la consecución de importantes ingresos propios, particulares de cada hotel y su región geográfica, climatología y ventajas comparativas.

Valorar y atender las opiniones de los usuarios, huéspedes y visitantes en función de mejorar y garantizar la calidad del servicio público hotelero, específicamente la red VENETUR.

Establecer verdaderos controles para minimizar los costos y gastos, a través del análisis de la eficiencia del uso de recursos en las actividades y estructura de costos de los bienes y servicios que ofrece el hotel, para garantizar el precio justo de los productos hoteleros.

Fortalecer el uso de centros de costos, de manera que el software administrativo y contable integre los elementos presupuestarios a la eficiencia del uso de recursos y resultados obtenidos.

Diseñar una batería de indicadores de gestión relacionados con las actividades propias del hotel, en la cual participen los usuarios y huéspedes de manera objetiva y que se les pueda hacer seguimiento oportuno. Lograr un sistema de evaluación oportuna de la eficiencia.

La evolución histórica de las variables del control presupuestario, deben presentarse en las rendiciones de cuenta, ya que los responsables del control presupuestario se enfrentan a las perspectivas y retos de innovación en los sistemas de información y gestión de las administraciones del servicio hotelero del sector público en su sentido más amplio, adicionando la garantía y fiabilidad que le otorga la participación de la función de informar con objetividad y transparencia sobre la situación y posición de la gestión pública.

Se propone dos elementos esenciales para evitar la opacidad de la información financiera, que las cuentas anuales sean rendidas efectivamente y que las cuentas anuales sean fiables. Lo cual significa que no se incumplan fundamentalmente los principios de especialidad cuantitativa, de anualidad, de generalidad, de devengo y de prudencia, pues las cuentas anuales del sector público y el control presupuestario perderían transparencia, y se presentarían a los organismos competentes una rendición de cuentas opacas o engañosas, que no sería posible comprobar su fiabilidad y adecuación a los objetivos de estabilidad presupuestaria.

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la presente investigación, es pertinente hacer referencia a las siguientes premisas conclusivas:

- El control de gestión presupuestaria es un elemento indispensable para la optimización de los recursos financieros, dirigido a la consecución tanto de las metas como de los objetivos planteados por las organizaciones del sector público hotelero, con la finalidad de prestar un servicio de calidad y propender al bienestar social.

- La eficiencia es la razón entre los recursos y los factores con que se realiza el servicio hotelero. Por eso si sólo uno de los factores es considerado, por ejemplo: el trabajo, los materiales o cualquier otro recurso indirecto, la medición de la eficiencia será parcial. La investigación permitió deducir que la incidencia del control presupuestario en la eficiencia, ha sido poco significativa, pues se ha dedicado principalmente al seguimiento de los gastos generales. Mientras que los ingresos no han alcanzado los niveles esperados en la planificación y en consecuencia se ha recurrido al financiamiento con recursos del Presupuesto Público y no a la generación de ingresos propios que se hubiesen alcanzado, de aumentarse la eficiencia de los servicios hoteleros.

- Si bien los ingresos propios del Hotel Venetur Mérida S.A. fueron significativos en los períodos estudiados, es vital reconocer que en algunos meses (febrero, marzo, septiembre y diciembre de 2012, así como febrero y marzo del 2013) no fueron suficientes para cubrir los gastos, lo que evidencia pérdidas significativas de recursos.

- La información documental recopilada permitió dar cuenta de diversas incongruencias en materia de gestión presupuestaria de los gastos del Hotel Venetur Mérida S.A., lo que llama poderosamente la atención dado que por tratarse de una empresa pública ese tipo de divergencias pueden constituir delitos tipificados en las leyes penales venezolanas.

- El rendimiento del Hotel Venetur Mérida S.A. se ve influenciado por el manejo tanto de los ingresos propios como del presupuesto asignado anualmente por

el Estado, del cual se desconoce ejecución por cuanto las relaciones para determinar las ganancias se centran en las diferencias palpables entre gastos e ingresos propios. Por ello, se asume que pudieran estarse presentando fallos importantes a nivel de planificación y control de gestión presupuestaria.

- Es importante destacar que las transferencias ejecutadas a Venetur en cada período constituyen gastos catalogados en la cuenta 407 del Clasificador de Presupuesto venezolano, por consiguiente, resulta inconcebible la consideración que de ellos se pauta tanto en la Memoria y Cuenta del 2012 como en el Informe Presupuestario del primer trimestre del año 2013, en los cuales son catalogados como logros del Hotel Venetur Mérida S.A.

- Finalmente, los indicadores de eficiencia y eficacia que fueron posibles aplicar sólo a la gestión presupuestaria del año 2012 por la ausencia de información precisa sobre el primer trimestre de 2013, dieron cuenta sin lugar a dudas de que el control no es ni eficaz ni eficiente lo cual se demuestra notablemente al comparar mes a mes los resultados de las políticas y estrategias ejecutadas por el Hotel Venetur Mérida S.A. para lograr las metas programadas de los planes y proyectos formulados al Ejecutivo Nacional para la obtención de un presupuesto de gastos, del cual se insiste es desconocido su manejo. Todo ello se confabula para determinar que la empresa hotelera no resulta productiva dado que sus ganancias representan un margen mínimo frente al dinerario público que le es asignado, los ingresos propios que percibe por el desempeño de sus actividades comerciales y los gastos practicados en cada período.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados arrojados por el presente estudio y dada la amplia experiencia en el área contable del sector público con la que cuenta el investigador, se proceden a realizar las siguientes recomendaciones:

- Llevar a cabo un proceso sistemático de auditoría interna y externa de la gestión presupuestaria del Hotel Venetur Mérida S.A. desde su creación hasta la actualidad, para determinar los elementos distorsionadores de desempeño y aplicar los correctivos necesarios a los fines de garantizar su eficiencia.

- Fomentar el manejo óptimo de los recursos financieros del sector hotelero del país a través de la contratación de personal calificado, con el propósito de evitar la consecuente pérdida del dinerario público venezolano.

- Garantizar un mayor acceso de la sociedad a la contraloría de las empresas públicas del Estado para vigilar que los recursos financieros sean destinados al cumplimiento de las metas programadas y la ejecución tanto de planes como proyectos destinados al bienestar de las comunidades.

- Revisar los planes, programas y proyectos formulados por el Hotel Venetur Mérida S.A. para constatar su ajuste a la realidad actual así como su efectividad e incidencia en la calidad del servicio.

REFERENCIAS

- Ahumada, J. (1969). **Notas para una teoría general de la planificación**. Caracas: SVP.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica** (5ª ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Blanco, F. (2000). **El control integrado de gestión**. México D.F.: Limusa Noriega Editores.
- Boscán, B. (2011). **Gestión presupuestaria en el sistema bibliotecario de las universidades públicas del estado Zulia**. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Briceño, R. (2006). **Evaluación de los indicadores que permitan medir la gestión administrativa y presupuestaria en la unidad de presupuesto y gestión de la empresa SEMDA C.A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente, Maturín.
- Contreras, H., Contreras, J. y Herrera, L. (2012). **Planificación y control de la gestión presupuestaria y financiera de la fundación para el desarrollo de la economía social del estado Sucre (fundes) Cumaná estado Sucre**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente, Cumaná.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 58.536** (Extraordinario) Febrero, 19, 2009.
- Corredor, J. (2010). **La planificación. Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI**. Caracas-Valencia, Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- Durán, A. (2005). **Aproximación a un modelo de gestión presupuestaria para fondos regionales. Caso: FOMDES**. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Garzón, E. (2012). **Interrelación de la contabilidad en la gestión por procesos de las empresas públicas**. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Estatal de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- Hotel Venetur Mérida S.A. (2012). **Memoria y cuenta del año 2012**. Mérida, Venezuela.

- Hotel Venetur Mérida S.A. (2013). **Informe presupuestario del año 2013**. Mérida, Venezuela.
- Landeau, R. (2007). **Elaboración de trabajos de investigación**. Caracas: Alfa.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (**Reforma 2014 según Gaceta Oficial N° 6.154 de la República Bolivariana de Venezuela**).
- Ley Orgánica de la Administración Pública (**Reforma 2014 según Gaceta Oficial N° 6.147 de la República Bolivariana de Venezuela**).
- Ley Orgánica de Turismo (2014). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.152**, (Extraordinario), Noviembre 18, 2014.
- Matus, C. (1978). **Estrategia y plan** (2ª ed.). México D.F.: Siglo Veintiuno Editores.
- Marcuzzi M.(2002). **Análisis de los sistemas de contabilidad general en las empresas del sector hotelero tres estrellas ubicadas en el municipio libertador del estado Mérida**. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
- Molins, M. (2007). **Teoría de la planificación**. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Montero, M. y Hochman, E. (2005). **Investigación documental. Técnicas y procedimientos**. Caracas: Panapo.
- Morillo M. (2005). **Análisis de la calidad del servicio hotelero desde la perspectiva del huésped. caso: hoteles de turismo del municipio libertador del estado Mérida**.Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
- Mujica, A., Rodríguez, G., Rodríguez, B. y Ferreira, M. (2005). Gestión presupuestaria en el sector de pastas alimenticias del estado Zulia (Venezuela). **Revista Iberoamericana de Contabilidad**, (6), 93-116.
- Muñiz, L. (2009). **Control presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto**. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Núñez B. (2013). **Análisis dinámico de la rendición de cuentas de las comunidades autónomas y los organismos de control externo**. Madrid. España
- Patiño, A. (2004). **Diseño de un sistema estratégico de gestión pública. Caso: Contraloría del estado Mérida**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

- Pinto, I. (2012). **Se autoriza la creación de cuatro Empresas del Estado denominadas HOTEL VENETUR MERIDA, S.A.** Consultada en <http://aldiavenezuela.microjuris.com/2012/04/12/se-autoriza-la-creacion-de-cuatro-empresas-del-estado-denominadas-hotel-venetur-merida-s-a-hotel-venetur-maremares-s-a-hotel-venetur-margarita-s-a-y-hotel-venetur-mar-caribe-s-a-adscritas-a/>
- Reglamento Parcial N° 4 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, sobre el Sistema de Contabilidad Pública (2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 38.333, Diciembre 12, 2005.
- Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Turismo sobre Establecimientos de Alojamiento Turístico (1998). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 36.607, Diciembre 21, 1998.
- Rodríguez, J. (2005). **Sistema de control presupuestario para empresa del sector eléctrico**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado-Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Solanas, I. y Sabaté, J. (2008). **Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad**. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Thiry, Bernard & Tulkens, Henry, (1988). "Allowing for technical inefficiency in parametric estimates of production functions with an application to urban transit firms," CORE Discussion Papers 1988041, Université catholique de Louvain, Center for Operations Research and Econometrics (CORE).
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales** (4ª ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Vargas, A. (1995). **Estadística descriptiva e inferencial**. Cuenca, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla La Mancha.
- Zambrano, A. (2007). **Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública**. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

Lista de Cotejo

<u>Tópico</u>	<u>Categorías</u>	<u>Contenido</u>
1. Control de la gestión presupuestaria de los ingresos del Hotel Venetur Mérida S.A.	- Estadísticas de ingreso por áreas. - Cuadro demostrativo de resultados. - Porcentaje de ocupación. - Políticas de calidad del servicio. - Novedades e innovación en los servicios.	
2. Control de la gestión presupuestaria de los gastos del Hotel Venetur Mérida, S.A.	- Adquisiciones e inversiones del período. - Resumen del mantenimiento y gastos de funcionamiento. - Informe de ejecución presupuestaria del gasto. - Estadísticas del comportamiento de los gastos.	
3. Elementos de control de gestión presupuestaria que influyen en el rendimiento del Hotel Venetur Mérida S.A.	- Planes y estrategias. - Informe de los resultados. - Rendición de cuentas.	
4. Indicadores de control de gestión presupuestaria que intervienen en la ejecución del servicio prestado por el Hotel Venetur Mérida S.A.	- Indicadores de eficiencia. - Indicadores de eficacia.	

Estimado Experto (a).-

De acuerdo a su juicio, sírvase valorar los siguientes planteamientos:

CUESTIONARIO

A continuación se le presentan enunciados afirmativos, cada ítem requiere una sola opción para cada caso, indique un número (Nº) conforme a su grado de coincidencia, en un rango categórico ascendente desde **0 (cero) “Nada eficiente” 1(uno) “poco eficiente”. 2(dos) “medianamente eficiente” 3 (tres) “Eficiente”. 4 (cuatro) “muy eficiente”**

Cuestionario dirigido al personal vinculado con la gestión presupuestaria del servicio.					
a) En el proceso presupuestario se optimizan los recursos de la organización para mantener los estándares de servicios.	0	1	2	3	4
b) La verificación de resultados son coherentes con las estimaciones de ventas y operaciones.	0	1	2	3	4
c) La toma de decisiones de los ingresos se basa en el análisis de la gestión presupuestaria.	0	1	2	3	4
d) La gestión del Mantenimiento y Gastos de funcionamiento son oportunas y adecuadas.	0	1	2	3	4
e) La medición de los gastos está orientada a la optimización del servicio integral.	0	1	2	3	4
f) La toma de decisión de los gastos se analiza de manera oportuna.	0	1	2	3	4
g) Se utilizan indicadores de control gestión presupuestaria, para la rendición de cuentas y medición de la eficiencia.	0	1	2	3	4
h) El Sistema de control de gestión presupuestaria está ampliamente diseñado, explicado y divulgado.	0	1	2	3	4
i) La evaluación de los resultados de la ejecución presupuestaria se sustenta con ratios y parámetros claramente definidos.	0	1	2	3	4

Resumen de la Memoria y Cuenta del Hotel Venetur Mérida S.A (2012)

PROYECTO EJECUTADO

Nombre del proyecto: Plan de captación y prestación de servicios del Hotel Venetur Mérida.

Descripción del proyecto: Con este proyecto se pretende optimizar la calidad del servicio prestado en el área hotelera, de diversión, esparcimiento y alimentos-bebidas, a través del equipamiento, la mejora de la infraestructura existente, y la consolidación de una alta calidad en cada una de las áreas, tanto operativas como administrativas, enmarcados en criterios de sostenibilidad social, ambiental y económica.

Monto total de los recursos: Presupuesto aprobado inicialmente es por la cantidad de VEINTICUATRO MILLONES CIENTO CUARENTA Y OCHO MIL CIENTO SESENTA BOLÍVARES CON 00/100 CTS. (Bs. 24.148.160), conformado por un proyecto de la cantidad de DIECIOCHO MILLONES CIENTO DIEZ MIL CIENTO DIECIOCHO BOLÍVARES CON 00/100 CTS.(Bs. 18.110.118) y una acción central de la cantidad de SEIS MILLONES TREINTA Y OCHO MIL CUARENTA Y DOS BOLÍVARES CON 00/100 CTS. (Bs. 6.038.042).

Este presupuesto fue actualizado por la cantidad de CUARENTA Y UN MILLONES QUINIENTOS OCHENTA Y UNO MIL CIENTO DIESIOCHO BOLÍVARES CON 00/100 (Bs. 41.581.118,00), conformado por un proyecto por la cantidad de TREINTA MILLONES SETECIENTOS OCHENTA Y NUEVE MIL DOCIENTOS BOLÍVARES CON 00/100 (Bs. 30.789.200,00), más una Acción Central por la cantidad de DIEZ MILLONES SETECIENTOS NOVENTA Y UNO MIL

NOVECIENTOS DIESIOCHO BOLÍVARES CON 00/100 CTS. (Bs 10.791.918,00).

Fuente de Financiamiento: Ingresos Propios

Entidad en la cual se desarrollo el Proyecto: Mérida Estado Mérida, Hotel VENETUR Mérida S.A

Fecha de inicio del proyecto: 01/01/2012

Fecha de culminación del proyecto: 31/12/2012

Objetivos específicos: Ofrecer un servicio integral de Hotelería que comprende, hospedaje, servicio de restaurantes y banquetes.

www.bdigital.ula.ve

II.5. LOGROS RESALTANTES

Se atendieron 77.380 entre usuarias y usuarios durante el año 2012 en servicio de hospedaje, logrado por el posicionamiento que tiene actualmente el hotel como resultado de las diferentes gestiones de comercialización realizada, tales como la Participación en las diferentes Ferias de Turismo y sala de exposiciones organizados por la Red VENETUR.

Se lograron realizar negociaciones comerciales para prestar el servicio de hospedaje, alimentos, bebidas, recreación y otros servicios al Plan Vacacional CANTV para un aproximado de 2600 niños y niñas, así como del campamento TIOVEN para un aproximado de 1250 niños y niñas que no estaban previstos y algunos congresos para el mes de septiembre de 800 personas aproximadamente, que permitió el incremento

de las metas físicas y financieras en ingresos, logrando y superando los ingresos durante el año en un 166 % de lo estimado inicialmente.

Se cumplió con el pago de lo establecido en la Gaceta Oficial N° 39.837 de fecha 06-01-2012, en la cual se publica el Acta de Asamblea Extraordinaria de Accionistas de Venezolana de Turismo Venetur, S.A., aprobando el punto cuarto de la agenda del día, "... que los hoteles de la red VENETUR transfieran mensualmente a la sociedad mercantil Venezolana de Turismo VENETUR, S.A., como casa matriz, el cuatro por ciento (4%) del ingreso bruto de las ganancias operativas mensuales que generen... Así como transferir anualmente, el cuatro por ciento (4%) de sus utilidades netas..." y el aporte al Fondo Social (Bs. 2000.000,00.), 2012.

Se atendieron como turismo social entre niños, niñas, adolescentes, adulto mayor de los consejos comunales y escuelas del estado Mérida, aproximadamente 900 personas, incentivando de ésta manera el turismo de inclusión, realizando programas sociales con el uso y disfrute de las instalaciones de la piscina del Hotel y transporte, incluyendo el refrigerio para los asistentes.

Se logró un mejor posicionamiento del hotel en el mercado comercial hotelero, como resultado de la participación en las diferentes Ferias de Turismo y sala de exposiciones organizados por la Red VENETUR.

Preámbulo del Informe Presupuestario del Hotel Venetur Mérida S.A 2013

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL I TRIMESTRE AÑO 2013

El Presupuesto asignado del Hotel Venetur Mérida, S.A. para el Ejercicio Fiscal 2013, por la cantidad CINCUENTA Y DOS MILLONES NOVENTA Y UN MIL OCHOCIENTOS QUINCE BOLÍVARES CON 00/100 (Bs. 52.091.815,00).

Presupuesto asignado 2013

PARTIDA	DENOMINACIÓN	ACCIÓN CENTRALIZADA	PROYECTO
401.00.00.00	Gastos de Personal	6.946.649,00	13.684.794,00
402.00.00.00	Materiales y Suministros	294.150,00	8.398.026,00
403.00.00.00	Servicios No Personales	2.630.690,00	11.493.219,00
404.00.00.00	Activos Reales	22.855,00	1.592.000,00
405.00.00.00	Activos Financiero	185.000,00	0
407.00.00.00	Transferencias y Donaciones	5.292.789,00	0,00
408.00.00.00	Otros Gastos	1.305.000,00	246.643,00
Sub-Total		16.677.133,00	35.414.682,00
TOTAL PRESUPUESTO AÑO 2012			52.091.815,00

**EJECUCIÓN PRESUPUESTO DE GASTOS PRIMER TRIMESTRE AÑO
2013 POR PARTIDA PRESUPUESTARIA:**

ACCIÓN CENTRAL Y PROYECTO

PARTIDA PRESUPUESTARIA	PROGRAMADO ASIGNADO	EJECUTADO ACCIÓN CENTRAL MÁS PROYECTO (ENERO A MARZO)	% DE EJECUCIÓN
401	20.631.443	3.391.868	16
402	8.692.176	1.475.139	17
403	14.123.909	762.639	5
404	1.614.855	113.445	7
405	185.000	0	0
407	5.292.789	901.395	17
408	1.551.643	46.712	3
TOTAL	52.091.815	6.691.198	13

EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES ESPECÍFICAS I TRIMESTRE 2013

ACCIONES ESPECÍFICAS	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMADO ANUAL (Bs.)	PROGRAMADO I TRIMESTRE	EJECUCIÓN I TRIMESTRE (Bs.)	EJECUCION I TRIMESTRE (SEGÚN PROGRAMADO TRIMESTRAL) %	EJECUCION I TRIMESTRE (SEGÚN PROGRAMADO ANUAL) %
Servicios de Alojamiento	Nº De Visitantes	97.859	22.228	16.629	75	17
	Nº De Habitaciones mensual	35.910	8.157	8.191	100	23
	Porcentaje de Ocupación	58	53	51	96	88
Servicios Alimentos y Bebidas	Platos y Bebidas	270.020	45.880	51.220	112	19
Otros Servicios	*Alquiler de Locales y salones	1322	64	24	38	2

Nota: (*) Comprende Alquiler de 3 locales comerciales, alquiler de salones para eventos, teléfono, lavandería, transporte huésped, eventos y recreación.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Recolección de Datos

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

EL CONTROL DE GESTION PRESUPUESTARIA Y LA EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS HOTELEROS DEL SECTOR PÚBLICO EN VENEZUELA

Una propuesta a la luz de la experiencia del Hotel VENETUR-MERIDA, S.A.

Maestrante: Lic. Luis Manuel Gutiérrez

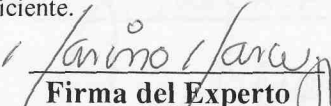
Tutor: Dr. Elviz Daniel Núñez B.

Estimado Experto (a):-

Sírvase valorar, según su criterio, las categorías que a continuación se presentan. Las respuestas que a bien Ud. exprese serán utilizadas para validar el instrumento de Lista de Cotejo empleado en la presente investigación.

Categorías	Redacción			Relación con los Objetivos		Relación con Variables		Observaciones		
	B	R	D	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
A	X			X		X				
B	X			X		X				
C	X			X		X				
D	X			X		X				
E	X			X		X				
F	X			X		X				
G	X			X		X				
H	X			X		X				
I	X			X		X				
1	X			X		X				
2	X			X		X				
3	X			X		X				
4	X			X		X				

B= Bien; R= Regular; D= Deficiente.


Firma del Experto
Prof. Dr. Marino Oswaldo Marcuzzi D.
C.I. V- 8.036.969

C.C. Reconocimiento

PLANILLA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	E	B	R	D
Presentación del instrumento		✓		
Claridad en la redacción de los Ítems		✓		
Pertinencia de las variables con los indicadores		✓		
Relevancia en el contenido		✓		
Factibilidad de la aplicación		✓		

E=EXCELENTE

B=BUENA

R=REGULAR

D=DEFICIENTE

OBSERVACION AL INSTRUMENTO

Buena redacción y correspondencia de los ítems con respecto a los objetivos.

NOMBRES: Jesús Orlando APELLIDOS: Navarro García

CEDULA DE IDENTIDAD: V ☒ E ☐ N° 17895593 SEXO: M ☒ F ☐

PROFESION: Licdo Educación / Licdo Administración Magister Educ. Superior

OCUPACION: Docente

LUGAR DE TRABAJO: Treces UCA

DIRECCION: Núcleo La Liria Edif F Piso 2
Dpto Cs Administrativas

TELEFONO FIJO: _____ MOVIL: 0424- 7412770

DIRECCION ELECTRONICA: Jesusnava17@hotmail.com

FIRMA DEL VALIDADOR: _____

PLANILLA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	E	B	R	D
Presentación del instrumento		✓		
Claridad en la redacción de los ítems		✓		
Pertinencia de las variables con los indicadores		✓		
Relevancia en el contenido		✓		
Factibilidad de la aplicación		✓		

E=EXCELENTE

B=BUENA

R=REGULAR

D=DEFICIENTE

OBSERVACION AL INSTRUMENTO

www.bdigital.ula.ve

NOMBRES: Alexander José APELLIDOS: Rivas Araque

CEDULA DE IDENTIDAD: V X E N° 17662267 SEXO: M X F

PROFESION: Politólogo Magister en Economía

OCUPACION: Docente. evaluador trabajos investigación

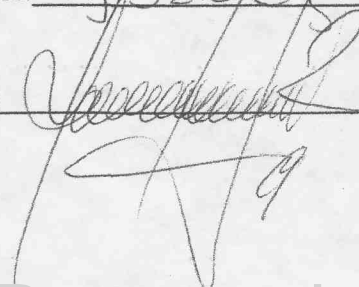
LUGAR DE TRABAJO: Av. 2 Lora calles 26 y 27. CC paseo los Girasoles

DIRECCION: CC paseo los Girasoles local 05

TELEFONO FIJO: 0274 4168800 MOVIL: 0412 7710601

DIRECCION ELECTRONICA: njs218@gmail.com

FIRMA DEL VALIDADOR:



C.C. Reconocimiento