



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

bdigital.ula.ve

**EL PRESUPUESTO PÚBLICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
MUNICIPAL. CASO ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO
TRUJILLO.**

**AUTORA: ERICKA DEL V, URBINA S.
C.I.: 15.294.687.
TUTORA: LCDA. MARY GODOY**

Abril, 2012



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

**EL PRESUPUESTO PÚBLICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
MUNICIPAL. CASO ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO
TRUJILLO.**

**AUTORA: ERICKA DEL V, URBINA S
C.I.: 15.294.687.
TUTORA: LCDA. MARY GODOY**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE LA ILUSTRE
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Abril, 2012

DEDICATORIA

Con la letra de ésta canción, te dedico este logro que me permites hoy alcanzar, expresando así el agradecimiento y todo lo que significas para mí, Dios Todopoderoso...

“...Tu gracia me alcanzo cuando estaba perdida tu misericordia llego a perdonar mis transgresión y lo hiciste por amor no por mis meritos Señor; y a cambio de nada me diste la Salvación... A ti Señor Dios Todo Poderoso he de ofrecerte mis triunfo y mis metas a ti que eres digno de alabar, la Gloria y la Honra es tuya por siempre...”

¡Te Amo!

bdigital.ula.ve

Ericha Urbina

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso (Padre, Hijo y Espíritu Santo), *mi sabiduría, mi paz y mi fuente de provisión divina. TE AMO.*

A mi hijo, *por ser de bendición en mi vida, perdón por quitarte el tiempo que te mereces. Te amo mi príncipe.*

A mis padres, Eulogio y Gloria; *por darme la vida y la crianza y ser de apoyos incondicional les amo mucho.*

A mis hermanos y hermanas bellas, *que me han brindado de alguna forma su apoyo incondicional. Les amo*

A mis hermanos y amigos de la Iglesia Congregacional “Cristo Vive”, a mis discípulos, a mi pastores (as) y a mi líder de Alabanza, *que aunque no mencione sus nombres saben quiénes son, gracias por todas las oraciones hechas a mi favor.*

A mi tía Berta, *por armarme y arrimar su hombro en determinados momentos.*

A mi tutora Mary Godoy, *gracias por su apoyo, sin ella no hubiese culminado satisfactoriamente esta exitosa investigación.*

A la Universidad de Los Andes “Núcleo Rafael Rangel”, *por darme las herramientas precisas para formarme como profesional.*

A todos, Muchas Gracias,

Ericka Urbina

	INDICE GENERAL	Pág.
DEDICTORIA		iii
AGRADECIMIENTOS		iv
ÍNDICE GENERAL		v
INDICE DE TABLAS		vii
INDICE DE GRAFICOS		viii
RESUMEN		ix
INTRODUCCIÓN		1
CAPÍTULO I		
EL PROBLEMA		
Planteamiento del problema		3
Formulación del problema		7
Sistematización del problema		8
Objetivos de la investigación		8
Justificación de la investigación		9
Delimitación de la investigación		10
CAPÍTULO II		
MARCO TEORICO		
Antecedentes de la investigación		11
Bases teóricas		15
Bases Legales		75
Definición de Términos básicos		78
Cuadro de variables		82
CAPÍTULO III		
MARCO METODOLÓGICO		83
Tipo de investigación		83
Diseño de la investigación		83

Población	84
Técnicas e instrumentos de recolección de la información	84
Validez	86
Tratamiento y presentación de los resultados	86
CAPÍTULO IV: ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS	
Análisis y Presentación de los Resultados	88
CAPÍTULO V CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	103
Recomendaciones.....	105
REFERENCIAS BIBLOGRAFICAS	107
ANEXOS	
Anexo I. Instrumento de recolección de datos	
Anexo II. Validaciones	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Págs.
1	Plan operativo anual	89
2	Unidad responsable	90
3	Formulación del presupuesto de ingresos	92
4	Formulación del presupuesto de gastos	93
5	Aprobación y discusión	94
6	Etapa de la ejecución de los ingresos	96
7	Etapa de la ejecución de los gastos	97
8	Modificaciones presupuestarias	99
9	Evaluación del presupuesto	99
10	Gestión Presupuestaria	101

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		Págs.
1	Plan operativo anual	89
2	Unidad responsable	91
3	Formulación del presupuesto de ingresos	92
4	Movimiento que genera el gasto presupuestario	98

bdigital.ula.ve



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

EL PRESUPUESTO PÚBLICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN MUNICIPAL. CASO ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO TRUJILLO.

**Autora: Ericka del Valle Urbina Santos
Tutor: Mary Roraima Godoy
Fecha: Abril, 2012**

RESUMEN

El presupuesto es una herramienta que le permite al aparato del estado cumplir con la construcción de bienes y servicios para el bienestar del colectivo y así cubrir sus necesidades de conformidad con el rol asignado al Estado en la Economía. Desde esta representación, se formuló el objetivo general de la investigación, el cual es Analizar el Presupuesto Público como herramienta de Gestión Municipal. Caso Alcaldía del Municipio Sucre estado Trujillo. Para sustentar teóricamente las variables se han considerado autores como Paredes (2006), Walter Steiss (1975), Cárdenas y Nápoles (2002), entre otros. La metodología fue de tipo descriptiva y el diseño se relaciona con una investigación de campo. La población estuvo conformada por diez (10) empleados de la Alcaldía del Municipio Sucre, los mismos se les aplicó como instrumento de recolección de datos un cuestionario contentivo de 25 ítems cerrados con selección múltiple, los cuales una vez analizados los efectos permitieron concluir que en las diferentes etapas del proceso presupuestario intervienen las diferentes unidades administrativas, que toman en cuenta las necesidades del municipio para proyectar el presupuesto del ejercicio fiscal, y es debidamente reconducido o reformado en caso de ser preciso por acontecimientos que demanden mayores recursos o por falta de liquidez presupuestaria. Lo que repercutió en apreciación fue que la etapa de ejecución se realiza según lo estipulado en el Instructivo N° 21, emitido por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), que debidamente evaluado por la Unidad de Presupuesto, Consejo local de Planificación Pública y la Dirección de Hacienda, instancias encargadas de que se cumpla efectivamente cada uno de las metas proyectos y objetivos planificados.

Palabras Clave: Presupuesto – herramienta – Proceso presupuestario

INTRODUCCIÓN

La gestión financiera puede verse como el agregado de principios, normas, entidades, recursos, sistemas y procedimientos que se mezclan para captar fondos públicos y aplicarlos para la concreción de los objetivos y metas del Estado en la forma más eficientemente posible, llegando a todos los niveles de gobierno, como es el caso de las municipalidades.

En efecto el presupuesto representa una excelente herramienta que le aprueba a la administración municipal producir a la práctica el programa de gobierno trazado para un periodo determinado. De esta forma las distintas unidades responsables de la ejecución y gestión, se ocuparán en forma coordinada para establecer la naturaleza y cantidad de los bienes o servicios, de los recursos con los que se cuenta y los procedimientos a emplear para el logro de las metas.

Es por medio del proceso presupuestario donde se manifiesta de una forma atributiva, a través de los presupuestos, los objetivos puntualizados por los entes a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva de largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de determinada organización.

Por consiguiente, la presente investigación tiene como objetivo principal Analizar el Presupuesto Público como herramienta de Gestión Municipal. Caso Alcaldía del municipio Sucre Estado Trujillo.

Por esta razón, se elabora el siguiente trabajo de investigación que consta de tres los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: El problema. Señala cual es la problemática existente y la relevancia del mismo. Al mismo tiempo, en este capítulo se formulan los objetivos para resolver dicho problema.

CAPÍTULO II: Marco teórico. Se indica la reseña de algunos autores que han estudiado e investigado la problemática del proceso presupuestario como herramienta en tiempos y lugares diferentes.

CAPÍTULO III: Marco metodológico. Se expone el diseño de la investigación, y determina cual es la población que se encuentra directamente afectada y la muestra que se toma para resolver el problema.

CAPÍTULO IV: Presentación de los resultados. Esta sección contiene los efectos de la investigación, donde se tabulan y grafican los datos generales por cada alternativa, la relación que representan del total y un análisis descriptivo en función de las respuestas dadas a cada interrogante y en cotejo con el marco teórico conceptual.

CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones. Contienen los desenlaces en función de cada uno de los objetivos, y se suministran algunas recomendaciones a los responsables de las unidades de análisis y a quienes emprendan esta línea de investigación.

Finalmente se incluye un listado de la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

El Planteamiento del Problema

El Estado entra en relación con los ciudadanos a través de la administración pública, compuesta por un conjunto de órganos públicos que regulan las actuaciones de los mismos; prestándoles asistencia y servicios, estimulando o fomentando sus actividades, produciendo bienes y también sancionando sus actuaciones ilegales, constituyendo uno de los elementos de mayor importancia para la vida de las sociedades. El órgano rector encargado de la recaudación y transformación de la renta del Estado es la Hacienda Pública, la cual tiene como función velar por los bienes e intereses de cada estado o municipio, a través de la planificación, dirección y control de las actividades ligadas e inherentes a la misma.

Es importante resaltar que el responsable de la Hacienda Pública Municipal es el Alcalde, quien tiene bajo sus funciones la dirección de la administración financiera y el régimen del control imputado al Concejo Municipal, Consejo Local de Planificación Pública, Contraloría Municipal y el Control Ciudadano, los cuales utilizan la figura del presupuesto como una herramienta apropiada y de mayor importancia en el proceso de planificación para cumplir la función administrativa, que permite identificar la distribución y la redistribución de los recursos públicos.

En este sentido, el presupuesto público según Romero (2002), es una herramienta de carácter financiero, económico- social, que permite a la autoridad estatal; municipal planear, programar, proyectar los ingresos y gastos públicos, a fin de que lo programado o proyectado presupuestalmente

sea lo más cercano a la ejecución. El presupuesto público también, es un instrumento de planificación y control de la administración pública, que permite al aparato del Estado el cumplimiento de planes o proyectos. El mismo debe estar sustentado en disposiciones legales como la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP, 2008). Además de participar en la formulación de los aspectos presupuestarios de la política financiera que, para el sector público nacional elabore el Ministerio del Poder Popular para las Finanzas, así mismo, éste organismo participa en la elaboración del plan operativo anual o preparación del presupuesto consolidado del sector público.

El presupuesto público representa para la administración pública un instrumento efectivo con que cuentan los organismos de dicho sector o para una administración eficiente de sus recursos, ya que permite prever y controlar las operaciones, procurando así el logro de los objetivos. De allí que, la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE, 2009,p.3), lo define como:

El sistema mediante el cual se elabora, coordina y aprueba la ejecución, controla y evalúa la producción pública de una institución, en función de las políticas de desarrollo prevista en los planes; constituyendo un excelente instrumento de gobierno, administración y planificación ya que permite establecer prioridades y evaluar la consecución de los objetivos propuestos.

Cabe destacar, que a la ONAPRE le es transferido a modo de información, el presupuesto de las alcaldías, el cual previamente es aprobado por el Concejo Municipal mediante una ordenanza, ya que el Municipio constituye la unidad política primaria de la organización nacional y tiene como objetivo fundamental brindar y garantizar el bienestar común, a través de un conjunto de acciones coordinadas y dirigidas al logro de los objetivos planteados; esto se ve materializado a través del presupuesto público municipal.

Según el artículo 168 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), los municipios constituyen la “unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de esta Constitución”. Una de las manifestaciones de la autonomía municipal es la gestión de las materias de su competencia, por lo que tiene a su favor la asignación de recursos provenientes del situado constitucional. En la citada norma constitucional se establece también, que las actuaciones del Municipio en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la participación ciudadana al proceso de definición, ejecución de la gestión pública en el control de evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme a la ley de los Concejos Locales de Planificación Pública, instrumento que tiene como propósito permitir a la población de un municipio involucrarse directamente en la definición de prioridades de inversión pública local, en la discusión, aprobación del presupuesto público del municipio y en el control de su ejecución.

El gobierno municipal es el ente encargado de planificar, elaborar, administrar y ejecutar los recursos girados a través del presupuesto público, para lo cual se hace necesario cumplir con un conjunto de fases, que si bien difieren en su contenido no dejan de estar estrechamente inter-relacionadas, conformándose así un sistema integral en constante movimiento, que según la ONAPRE (2003) implica la realización de cuatro (4) procesos: formulación, discusión y aprobación, ejecución, evaluación y control.

Ahora bien, en cuanto a la formulación como etapa inicial del proceso comienza con la determinación de una política presupuestaria previa y culmina en el momento en que el proyecto del presupuesto es presentado al órgano legislativo, el cual procede a su debida discusión y aprobación una vez cumplidas todas las acciones orientadas a convertir el proyecto de presupuesto en el presupuesto aprobado definitivo. La fase siguiente corresponde a la ejecución, es decir, hacer realidad los programas

aprobados en un tiempo y lugar determinado, a través de técnicas específicas mediante la aplicación de los sistemas administrativos necesarios para la obtención oportuna de los recursos reales.

Y por último, se realiza la etapa de evaluación y control; ésta permite seguir de cerca la ejecución presupuestaria, el cual adopta las correcciones necesarias en el momento pertinente, para retroalimentar la programación de ejercicios futuros. El desempeño lógico y ordenado de cada una de estas etapas representa para los gobiernos municipales el cumplimiento eficaz de las metas planteadas, pues la ineficiencia en el avance de las mismas podría traer resultados negativos, tales como: insuficiencia de la gestión financiera municipal, desorientaciones en el plan presupuestario, informalidad de las políticas u objetivos estratégicos, entre otros.

En el estado Trujillo, la administración municipal, específicamente en el municipio Sucre que es una institución autónoma, instaurada por la administración descentralizada del sector público; que se encarga de realizar actividades con fines colectivos, susceptibles de adquirir derechos y contraer obligaciones de diversas naturaleza; es el Alcalde que debe realizar el presupuesto municipal y por supuesto dentro de éste, la planificación de los proyectos, para la medición del adelanto en la consecución de los objetivos planificados y la atención de medios alternativos para alcanzarlos (Eficacia), e igualmente para la minimización de los insumos en relación con sus resultados, una vez dados los objetivos y los medios escogidos para perseguirlos (Eficiencia), en otras palabras, deben ejecutarse las obras en el tiempo establecido con los recursos presupuestados.

En Venezuela mantener una oferta por un gran lapso de tiempo se hace difícil por la inflación; que crea un desajuste en el valor real y final del presupuesto público de los proyectos.

Ante esta situación, se podría decir que la indagación realizada por la investigadora a la Alcaldía del Municipio Sucre, específicamente en la unidad de presupuesto se pudo apreciar que han obviado la etapa de ejecución, lo que representa el incumplimiento de los proyectos en el lapso preestablecido; lo que trae como consecuencia un cambio de rumbo del presupuesto, los ajustes en los ingresos, gastos, operaciones de financiamiento, así como también los objetivos y metas establecidas en la Administración Municipal, puesto que crea insuficiencia presupuestaria, escasez, retraso, irregularidad de fondos y deterioro para el municipio.

El Ministerio del Poder Popular para las Finanzas (2005); ha venido estudiando una serie de reformas que estructuren el aparato administrativo y así perfeccionar el modelo de gestión municipal, el alcance de la eficiencia, eficacia y la agilidad de una adecuada política de recursos humanos y la transparencia de la gestión pública en función del logro de los objetivos y estrategias del desarrollo local, lo que repercutirá en el progreso de los municipios y la mejora de vida para sus pobladores.

Ese escenario, incitó la necesidad de efectuar un análisis del Presupuesto Público como herramienta de Gestión Municipal: caso Alcaldía del Municipio Sucre del estado Trujillo, en busca de lograr una eficaz herramienta en la asignación de los recursos financieros para su completa ejecución. De manera que permita confirmar el desempeño de los lineamientos en la ejecución de las partidas de gastos e ingresos durante la acción presupuestaria, logrando eficiencia y eficacia en la gerencia municipal, sobre la base de los resultados obtenidos con las metas previstas.

En este sentido y en virtud de la problemática antes expuesta, se plantea la siguiente interrogante:

Formulación del Problema

¿Fue el Presupuesto público una herramienta de Gestión Municipal en la Alcaldía del municipio Sucre en su periodo fiscal 2011?

Sistematización del problema

1. ¿Cómo fue Plan Operativo Anual Municipal en la Alcaldía del municipio Sucre, estado Trujillo, durante el periodo fiscal 2011?
2. ¿Cuál fue el procedimiento llevado a cabo en el Proceso presupuestario, en cuanto a la asignación de recursos en la Alcaldía del municipio Sucre, estado Trujillo, durante el periodo fiscal 2011?
3. ¿Cuáles fueron las técnicas empleadas en la evaluación y gestión del presupuesto en la Alcaldía del municipio Sucre, estado Trujillo, durante el periodo fiscal 2011?

A fin de dar respuestas a estas interrogantes, se desarrollan los siguientes objetivos.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar el Presupuesto Público como herramienta de Gestión Municipal: caso Alcaldía del municipio Sucre, estado Trujillo.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar el Plan Operativo Anual de la Alcaldía del municipio Sucre del estado Trujillo, durante el periodo fiscal 2011.

2. Describir el procedimiento llevado a cabo en el proceso presupuestario en cuanto a la asignación de recursos, de la alcaldía del Municipio Sucre del estado Trujillo, durante el periodo fiscal 2011.
3. Identificar las técnicas empleadas en la evaluación y gestión del presupuesto en la alcaldía del municipio Sucre, estado Trujillo, durante el periodo fiscal 2011.

Justificación

El Presupuesto Municipal es de trascendental categoría, para los gobiernos municipales desde el inicio teórico, debido a que el presupuesto pauta un estado financiero pronunciado en términos monetario donde se manifiesta la relación de proporción que existe entre los ingresos y gastos que se esperan para un momento dado, de acuerdo a políticas específicas y objetivos previamente específicos, en este sentido, para el logro de una eficiente administración municipal se debe cumplir un conjunto de etapas para la formulación, discusión, ejecución y evaluación, las cuales fueron descritas en la presente investigación basado en las teorías de autores como: Román (2007), Pereira (2002), Romero (2007), entre otros.

Desde el punto de vista práctico, el estudio de esta investigación permitirá analizar el Presupuesto Público como herramienta de Gestión Municipal. Caso Alcaldía del Municipio Sucre estado Trujillo, Los resultados de la indagación serán validos al segmento del sector público regido en la actualidad por la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, la Ley Orgánica de Planificación, la Ley Orgánica de Administración

Pública y demás leyes que sirven de marco jurídico para la Gestión pública, de manera que permita detectar fallas u omisiones durante la realización de su formulación, discusión, aprobación, ejecución, y evaluación; en busca de encontrar la manera de innovar lo más eficiente posible dicho proceso, de adopción de las nuevas habilidades o herramientas diseñadas

por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), contribuyendo a soluciones factibles al problema.

Metodológicamente, este estudio apremió la obtención de aprendizajes que puedan ser utilizados como herramienta para futuras investigaciones, pues su conformación se fundamentó y dirigió bajo métodos científicos. Utilizando instrumentos de recolección de datos acordes para el caso, conducentes a encontrar alternativas de solución en lo referente el presupuesto como herramienta.

Delimitación

La indagación se ajustó dentro de la línea de investigación de Finanzas, específicamente en el área temática de Presupuesto. La misma se desarrolló en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Trujillo, específicamente en los departamentos de Tesorería, Presupuesto, Contabilidad, Dirección de Hacienda, Sindicatura y en el Departamento de Liquidación y Renta, tomando el periodo fiscal el año 2011, basado en la referencia de autores como, Román (2007), Pereira (2002), Romero (2007) entre otros.

El lapso de desarrollo de esta investigación se estima dure entre los meses de Febrero 2011 a Marzo 2012.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Luego de haber establecido y determinado el planteamiento del problema junto con los respectivos objetivos generales y específicos que le dan sentido a ésta investigación, es necesario definir todos los aspectos conceptuales o teóricos que apoyaron el estudio en cuestión. Por ello, en éste marco referencial se exhiben las bases de diversas teorías, leyes y conceptos relacionados con el Presupuesto, la Administración Pública y los Sistemas de Administración Financiera, Gestión Municipal, que orientan el curso del presente estudio.

Antecedentes de la Investigación

Según Tamayo y Tamayo (1997) los antecedentes de la investigación son todos los hechos anteriores del problema que sirven para “Aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado”. Este mismo autor, especifica adicionalmente que en los “Antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado... el antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado”. En virtud de esto, se encontraron las subsecuentes investigaciones relacionadas con el presente estudio, cuyos aportes pueden servir como referencia son los siguientes:

Román, (2007), en su trabajo especial de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de Los Andes, titulado **“El Presupuesto como Herramienta para la Administración en la Alcaldía del Municipio Candelaria del Estado Trujillo”**, formuló el objetivo general de la investigación, el cual fue determinar el nivel de utilización del presupuesto como una herramienta para la administración de los recursos en la Alcaldía del Municipio Candelaria; para lograrlo, la metodología utilizada fue de tipo descriptivo, con diseño bibliográfico de campo. La población estuvo conformada por seis (6) personas, pertenecientes a las divisiones de: Hacienda Municipal, Presupuesto, Impuestos Municipales y Contabilidad de la Alcaldía de Candelaria; como instrumento para la recolección de la información, ella utilizó el cuestionario constituido por veintiocho (28) preguntas, cuya validez fue sometida a juicio de tres expertos. Una vez analizados los resultados, determinó que a pesar de que la Alcaldía cuenta con una unidad encargada de la planificación, algunas veces lo presupuestado no corresponde con los gastos reales del mismo. Conjuntamente pudo apreciar desinformación por parte del personal, en cuanto al uso y manejo de los formularios e instructivos utilizados durante el proceso presupuestario. En lo concerniente a la ejecución, pudo apreciar que en algunos casos no se logra dar cumplimiento a las metas establecidas, principalmente por errores cometidos durante la formulación así como por la presencia de situaciones económicas no previstas; por lo que se recomienda mejorar las técnicas de formulación del presupuesto y crear mecanismos de comunicación efectivos, para garantizar el uso eficiente de los recursos del Municipio.

La presente investigación es tomada como antecedente, porque la misma presenta en su contenido información sobre los conceptos que rodean el todo del proceso presupuestario en una alcaldía, lo que permite orientar y encaminar de alguna manera la presente investigación.

Pereira (2002) en su trabajo especial de grado para optar por el título de licenciado; desarrolló **“El Control de Gestión de la Administración Pública”**, es un estudio monográfico de carácter documental- descriptivo, desarrollado con la finalidad de formular una metodología para el surgimiento, evaluación y control de la gestión pública, para ser aplicada en las organizaciones públicas con el fin de evaluar su comportamiento y mejorar los procesos ejecutados en dichas organizaciones, para elevar la eficiencia, eficacia y efectividad de las organizaciones y sus procesos.

Los aportes de esta investigación sobre control de la gestión pública en las organizaciones del estado, es información de profunda trascendencia para el presente estudio, dado que a partir de ella se pueda realizar una comparación en la etapa de evaluación y gestión del presupuesto, de allí que se considera importante como soporte de la misma.

Romero, (2007), en su trabajo especial de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes, titulado **“Comportamiento del Proceso de Formulación y Ejecución presupuestaria en la Alcaldía del municipio Boconó, Estado Trujillo”**, formuló el objetivo general de la investigación, el cual fue analizar el comportamiento del proceso de formulación y ejecución presupuestaria en la Alcaldía del Municipio Boconó; desarrolló un estudio de investigación descriptiva con un diseño de campo. Como instrumento de recolección de datos estableció un cuestionario conformado por veinticuatro (24) preguntas cerradas, aplicado a las personas que laboran en el departamento de planificación y presupuesto de la Alcaldía del municipio Boconó, que permitieron recopilar la información pertinente a los objetivos de la investigación. Con los resultados obtenidos determinó que a pesar que se cuenta con un departamento de planificación y presupuesto no existe el cumplimiento de cada uno de los pasos a seguir en el momento de realizar la completa ejecución del proceso presupuestario, por otra parte la información

que utilizan no la tienen bien definida sobre la realidad en cuanto a la identificación de los problemas, inadecuada aplicación de las normas ignorando la necesidad de darle solución a los propios problemas q se puedan presentar. Se recomienda al personal que labora en el proceso presupuestario una participación cabal para evitar que se siga ignorando cada uno de sus pasos y normas.

Las bases de esta investigación constituye un aporte en al proceso presupuestario y la terminología ofrecida, ya que la información en cuanto a la formulación y ejecución del presupuesto es indispensable al momento de analizar el presupuesto de la alcaldía permitiendo orientar de alguna manera la actual investigación.

Hernández, (2007), llevó a cabo una investigación titulada **“Proceso de Planificación Presupuestaria en la Alcaldía del Municipio José Felipe Márquez Cañizalez, del Estado Trujillo”**, teniendo como objetivo general Analizar el proceso de Planificación Presupuestaria en la Alcaldía del Municipio José Felipe Márquez Cañizález del Estado Trujillo, en función del mismo se planteó una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo, la población estuvo conformada por nueve (9) sujetos, cinco (5) concejales y cuatro (4) funcionarios que laboran en l Alcaldía. Como técnica de recolección de la información se utilizó la encuesta acompañada de un (1) cuestionario auto administrativo, dirigido a la población objeto de estudio, el cual fue validado a través del juicio de tres expertos y como técnica para el procesamiento se utilizó la estadística descriptiva, generando resultados que sirvieron de sustento para llegar a la siguiente conclusión: que al analizar el proceso de planificación presupuestaria de la Alcaldía José Felipe Márquez Cañizález, considero que esta es una herramienta fundamental en la ejecución del plan general de la misma, facilitado que los recursos percibidos son utilizados principalmente para solucionar las necesidades y requerimientos del municipio, a pesar de observarse

disparidad de criterios en algunos aspectos relacionados con evaluación y control.

Se toma este estudio porque se hace referencia a la herramienta fundamental en la etapa de formulación del presupuesto, siendo este un factor clave a abordar en la presente investigación.

Bases Teóricas

Esta investigación se sustenta teóricamente describiendo los aspectos siguientes.

Antecedentes del sistema presupuestario y de planificación en Venezuela

Venezuela desde su separación de la Gran Colombia en el año de 1830, con un ambiente político tenso, una sociedad devastada por la guerra de independencia y sin la experiencia en la conducción de la vida del país por el rumbo republicano, ha realizado esfuerzos para realizar una adecuada administración de los bienes de la nación, en este sentido se tienen registros en la ONAPRE sobre los distintos presupuestos anuales elaborados y su respectiva ejecución, no obstante, dichos presupuestos se elaboraron sin atención a ninguna metodología o técnica pues los mismos constaban de el registro de la posible captación de recursos y el destino de los mismos en función de la recuperación política, social y económica de la naciente nación Venezolana. (Ministerio Del Poder Popular Para Las Finanzas 2007). El control, el seguimiento y por ende la evaluación de los instrumentos presupuestarios era deficiente y en ocasiones nulo, las consecuencias se reflejaron en problemas internos sobre la sociedad y la disidencia que condujo al país a una nueva guerra interna entre quienes apoyaban un gobierno conservador centralizado con todo el poder, principalmente el político y social, sobre sus hombros y quienes motivados por experiencias de

países del hemisferio solicitaban una república federal. Lamentablemente para los venezolanos el destino del país transcurrió sobre caminos escabrosos en los que predominaron los gobiernos dictatoriales con pequeños periodos de transición, entre unos y otros congelaron el desarrollo nacional en todos los sentidos. (Ministerio Del Poder Popular Para Las Finanzas 2007). Con la aparición del petróleo en Venezuela, específicamente durante el gobierno dictatorial del General Juan Vicente Gómez, el país comenzó a percibir recursos con mayor rotación y se volcó sobre Venezuela una lluvia de inversiones que dieron cierta confianza al gobierno sobre mantener las prácticas administrativas de la nación, error este que con el paso del tiempo condujo al país a una situación de derroche del gasto público, sin control, sin seguimiento, sin evaluación evadiendo responsabilidades y prioridades y aunque el Producto Per Cápita Nacional se incrementaba a causa de la explotación petrolera, la situación social de pobreza del pueblo se acrecentaba, síntoma éste de una inadecuada política de presupuestaria alguna.

Según Contaste, Arriechi, Calderaro, Dilena, Monroy y Núñez (2003), terminada la época de las dictaduras, en 1958 con la caída del gobierno del General Marco Pérez Jiménez, el país se enrumba seguro sobre el camino de la democracia y en éste mismo año se emiten dos decretos, el primero de ellos (Decreto 287, del 27 de Junio de 1958) para la modernización del Sistema Presupuestario Venezolano y el segundo (Decreto 492 del 30 de Diciembre de 1958), destinado a la creación de un sistema de planificación, vinculando entonces por vez primera metodológicamente los conceptos de planificación y presupuesto en Venezuela. Después de 1961, al aprobarse la nueva constitución se fortalece un poco más, aunque no lo necesario, dicho sistema nacional de planificación y presupuestario, la herramienta presupuestaria utilizada para entonces, no vincula de manera eficiente la planificación y la ejecución financiera de esa planificación, es decir, el presupuesto; en tal sentido comienzan a crearse una serie de órganos

nacionales, regionales y locales para realizar un control más exhaustivo, seguimiento y evaluación presupuestaria, sin mayores resultados. Con el cambio de la constitución y dado el avance en otros países en cuanto a las herramientas presupuestarias, Venezuela comienza a realizar reformas sobre el sistema presupuestario, estas reformas intentaron sin éxito la adopción de la herramienta de presupuesto por programas y las mismas no fueron aplicadas con el énfasis necesario, incluso, por vez primera en 1961 el presupuesto por programas fue realizado, de hecho, como un documento anexo al verdadero presupuesto de la nación, como consecuencia se crea entonces una situación de duplicidad en la herramienta presupuestaria venezolana. (Contaste, Arriechi, Calderaro, Dilena, Monroy y Núñez, 2003)

Según la Asociación Venezolana de Presupuesto Público (AVPP 1995), en Venezuela, aunque tímidamente comenzó la aplicación de la herramienta presupuestaria por programas luego de la aprobación de la constitución nacional de 1961, en la práctica se continuaba utilizando el presupuesto tradicional, es decir, la vinculación plan-programas como fundamento de la herramienta del presupuesto por programas se dejó a un lado, de manera tal que para las etapas de formulación, elaboración y aprobación se planteaba una pequeña relación entre los recursos y las necesidades a satisfacer pero al momento de la ejecución, control y seguimiento, el uso del presupuesto se separaba de dichos planes ejecutando el gasto según el criterio de los responsables de la aplicación del presupuesto, principalmente según la cotidianidad o la prioridad del momento, tal cual como se realizaba con la herramienta tradicional, como consecuencia la evaluación de los diferentes presupuestos anuales y la aplicación de los indicadores mostraban una desviación sistémica de los resultados esperados.

A partir de 1971 año crucial para la historia del presupuesto en Venezuela, pues en este año por ley el presupuesto de la nación debe presentarse por la técnica presupuestaria por programas, de manera tal que deja de emitirse la programación como documento anexo a la ley de presupuestos de ingresos y

egresos para convertirse en ley, esta transición es posible al subsanar los vacíos legales y la interpretación pobre que existía sobre la programación presupuestaria. El establecimiento de la herramienta presupuestaria en Venezuela tomó más impulso a partir de ese año, sin embargo, la introducción a la totalidad del gobierno no podía realizarse de manera simultánea, ya que, la legislación debía adaptarse y formar el piso jurídico que permitiera la fundamentación y creación de instrumentos necesarios para la aplicación presupuestaria definida por programas. En este sentido, el Ejecutivo Nacional acompañado de todos los ministerios bajó a todos los entes y órganos de la administración pública los lineamientos elaborados por parte del Ministerio de Hacienda y de CORDIPLAN. (AVPP, 1995) Expresa también la AVPP (1995), los problemas en cuanto formulación se superaron con algunas excepciones, sin embargo, por algunos errores en la clasificación en la programación, la ejecución y control presenta graves fallas pues lamentablemente, los planificadores y ejecutores del presupuesto tomaron la programación como un mero documento que sirvió para la asignación de recursos más no como la guía de aplicación de dichos recursos, entonces se formularon dichos recursos en atención al presupuesto tradicional.

Esta problemática permanece en la administración pública central y paulatinamente, a medida que se incorporó, a las regiones y localidades la programación como herramienta presupuestaria, las fallas y distorsiones en la aplicación de ésta herramienta se extendieron a toda la estructura de la administración pública. En atención a la situación que venía generando la inadecuada adopción del presupuesto por programa en cada una de sus etapas, se realizó un análisis comparativo con otras naciones latinoamericanas que distinto a lo sucedido en Venezuela, presentaban resultados con un cierto grado de eficiencia, por lo que el Gobierno Nacional se da a la tarea de subsanar las fallas presentadas y hace intentos de perfeccionar la herramienta en cuestión.

Posteriormente, señala la AVPP (1995), que en el año 1976, al promulgar la nueva Ley Orgánica de Régimen Presupuestario, que conjuntamente con la nueva Ley Orgánica de la Contraloría y la Ley Orgánica de Administración Central se logran grandes avances en el sistema de planificación con su respectiva vinculación con los programas presupuestarios, en este momento Venezuela estructura una serie de elementos mínimos para garantizar el desarrollo de la nación, dentro de los elementos más resaltantes están:

1. Las bases para la planificación a largo plazo (plan de desarrollo de la nación) iniciada en 1961.
2. La planificación a corto plazo (plan operativo anual) en donde se plasman los objetivos, metas y actividades a presupuestaria.
3. La herramienta presupuestaria definida por programas vinculados a la planificación.
4. El seguimiento, control y evaluación a través de la gestión del ejecutante pero principalmente a través de la contraloría.
5. El incremento del ingreso petrolero y la denominada etapa de nacionalización de 1975.

Juntos, estos elementos configuran lo que pudo ser el inicio de la consolidación del desarrollo socio-económico del país, atrozmente para los venezolanos no fue así, sin embargo, de acuerdo a lo expresado por Contaste, Arriechi, Calderaro, Dilena, Monroy y Núñez, 2003), dentro de los mayores avances de los que se nutrió la administración pública nacional son los siguientes:

1. Se modificó el clasificador de cuentas adaptándolo a la realidad nacional de la década de los setenta.
2. La programación de objetivos y metas, deja de ser un documento anexo de la planificación pública y se convierte en ley de presupuesto de ingresos y egresos por programas.
3. Se crea la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario lo que indica una modificación en las disposiciones generales del presupuesto.

4. El presupuesto deja de ser de uso exclusivo para la administración central y se distribuye a lo largo de la estructura federal e institucional jerárquica del país.

5. Nace la necesidad de elaborar un sistema de registro de transacciones presupuestarias o también llamado sistema de contabilidad de la nación o contabilidad pública, el cual se consolida por resolución del entonces Ministerio de Hacienda en diciembre de 1980 y modificado en 1990 con la aparición del Sistema de Información Contable y Presupuestaria Pública (SICOP).

6. Se crea la Oficina Central de Presupuesto (OCEPRE) como órgano rector del sistema de presupuestario nacional, al que entre otras funciones destacan fijar los lineamientos para la formulación del presupuesto aun cuando su esfuerzo se dirige al seguimiento, control y evaluación de la ejecución presupuestaria.

7. El nuevo sistema presupuestario trae consigo la creación de tres reglamentos de dicha ley los cuales son: a) Competencias de las unidades que cumplen funciones presupuestarias, b) Responsables de programas, c) Contratación de obras, servicios y adquisiciones.

8. Se elabora un sistema de evaluación de gestión financiera del presupuesto.

9. Se crean instructivos que sirven de guía para la elaboración de los presupuestos por programas dirigidos por jerarquía, actividad de cada órgano o ente de la administración pública nacional, regional y local.

La AVPP (1995) señala que la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario de 1976, poco después de su sanción crea un ambiente de ofensores y aduladores. Con el propósito de continuar la exigencia del estado venezolano por lograr mejorar la gestión de recursos en el sector público, ésta ley se reforma de manera parcial por primera vez el 30 de diciembre de 1980. Después del año 1980 el país entra a un camino turbulento desde el punto de vista económico, la moneda se va en picada en relación con otras monedas y

en consecuencia la calidad de vida del venezolano decae, en tal sentido el gobierno de turno promueve una serie de reformas, desde la óptica presupuestaria se hacen algunas modificaciones a los instructivos propuestos por la OCEPRE, también se realizaron reformas económicas a finales de la década de los años ochenta, conduciendo en una segunda reforma parcial de la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario, sancionada en diciembre de 1990, es decir, diez (10) años después de la primera reforma. (Contaste, Arriechi, Calderaro, Dilena, Monroy y Núñez, 2003). Menos de cuatro años después de la segunda reforma, con la subida al poder de un nuevo presidente, en abril de 1994 se realiza la tercera reforma parcial a la Ley. En 1999, después de un proceso complejo de reformas, el país estrena nueva Constitución de la República, específicamente en diciembre de 1999, con esta constitución se inicia un proceso de transición jurídica en Venezuela y el piso jurídico nacional de planificación y presupuesto, como es lógico, se ve afectado, específicamente en septiembre del año 2000 se promulga y sanciona la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP), derogando la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario, (reformada en 2001, 2003, 2005 y 2007).

Posteriormente se deroga la ley orgánica de administración central y nace en octubre de 2001 la nueva ley orgánica de administración pública y menos de un mes después, en noviembre de 2001 surge la ley orgánica de planificación. (Contaste, Arriechi, Calderaro, Dilena, Monroy y Núñez, 2003).

Es importante destacar que durante las reformas presentadas se mantiene la aceptación por parte del gobierno venezolano en la aplicación de la herramienta de presupuestos por programas, por supuesto, con las mejoras y detalles presentados en la transición jurídica, destacando entre ellos (AVPP 1995):

El otorgamiento de grado constitucional y con alto nivel de importancia para la administración pública de la planificación pública y la adecuada presentación y ejecución de los presupuestos públicos.

1. La creación de un sistema de planificación, definiendo claramente quienes deben planificar tanto a largo plazo como al corto plazo.
2. La actualización del sistema de contabilidad, se crea la Oficina Nacional de Contabilidad.
3. Se transforma CORDIPLAN en Ministerio de Planificación y Desarrollo.
4. Se crea el sistema evaluación paralelo a los indicadores de gestión financiera con los indicadores de gestión de eficiencia.
5. Se transforma la Oficina Central de Presupuesto en Oficina Nacional de

Presupuesto.

6. Por último en agosto de 2005 luego de estudios realizados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo de la mano de la ONAPRE el ejecutivo toma la decisión de cambiar la herramienta presupuestaria por una basada en proyectos y acciones centralizadas, argumentando para ello la consecución del aumento del Producto Interno Bruto, mayor eficiencia, eficacia, efectividad y productividad lo que después de un periodo determinado se constituirá en control de la inflación y mejoramiento de la economía y la calidad de vida de los venezolanos.

Los planes de la administración pública nacional venezolana, como proceso normativo que permite definir las estrategias y políticas del país, pueden ser de variada índole y con las características propias del proceso que se esté planificando, sin embargo en cuanto a la administración pública, el estado venezolano debe cumplir con el régimen legal establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la Ley Orgánica de Administración Pública y de manera particular en la Ley Orgánica de Planificación.

Es importante destacar que en esta última ley se establece los tipos de planes que deben elaborarse en Venezuela, los más relacionados con la presente investigación son el plan nacional de desarrollo y el plan operativo anual (POA).

La planificación de desarrollo económico y social de la Nación

Es un documento que define las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación al cual debe ajustarse el plan nacional de desarrollo como parte de la visión general de desarrollo del país, según lo establecido en la Ley Orgánica de Planificación del año 2001, normalmente estas líneas generales se realizan para cada periodo constitucional del Ejecutivo Nacional (Presidencia de la República) y en él se plasman las políticas generales y objetivos de gestión pública en cada sector de la administración pública nacional. (Ministerio Del Poder Popular Para la Planificación y el Desarrollo, 2007)

Para el período 2007 – 2013, se elaboró un plan de desarrollo económico y social de la nación con el fin de dar continuidad y profundizar los logros del plan 2001-2007, el cual contaba de cinco directrices. En este próximo período 2007 – 2013, el Ejecutivo Nacional orienta la administración de la gestión pública y el desarrollo de Venezuela a través de las siete directrices siguientes (Ministerio Del Poder Popular Para la Planificación y el Desarrollo, 2007):

1. Nueva Ética Socialista: Plantea la refundación de la Nación Venezolana, la cual hunde sus raíces en la fusión de los valores y principios de lo más avanzado de las corrientes humanistas del socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar.
2. La Suprema Felicidad Social: A partir de la construcción de una estructura social incluyente, un nuevo modelo social, productivo, humanista y endógeno, se persigue que todos vivamos en similares condiciones, rumbo a lo que decía el Libertador: “La Suprema Felicidad Social”.
3. Democracia Protagónica y Revolucionaria: Para esta nueva fase de la Revolución Bolivariana se consolidará la organización social, de tal manera de transformar su debilidad individual en fuerza colectiva, reforzando la independencia, la libertad y el poder originario del individuo.

4. Modelo Productivo Socialista: Con el fin de lograr trabajo con significado, se buscará la eliminación de su división social, de su estructura jerárquica y de la disyuntiva entre la satisfacción de las necesidades humanas y la producción de riqueza subordinada a la reproducción del capital.
5. Nueva Geopolítica Nacional: La modificación de la estructura socio-territorial de Venezuela persigue la articulación interna del modelo productivo, a través de un desarrollo territorial desconcentrado, definido por ejes integradores, regiones programa, un sistema de ciudades interconectadas y un ambiente sustentable.
6. Venezuela: Potencia Energética Mundial: El acervo energético del país posibilita una estrategia que combina el uso soberano del recurso con la integración regional y mundial. El petróleo continuará siendo decisivo para la captación de recursos del exterior, la generación de inversiones productivas internas, la satisfacción de las propias necesidades de energía y la consolidación del Modelo Productivo Socialista.
7. Nueva Geopolítica Internacional: La construcción de un mundo multipolar implica la creación de nuevos polos de poder que representen el quiebre de la hegemonía unipolar, en la búsqueda de la justicia social, la solidaridad y las garantías de paz, bajo la profundización del diálogo fraterno entre los pueblos, su autodeterminación y el respeto de las libertades de pensamiento.

La Planificación Nacional de Desarrollo

Esta planificación tiene sus inicios después de la aprobación de los decretos 287 y 492 de 1958 y actualmente está establecida en los artículos 31 al 33, de la Ley Orgánica de Planificación de 2001. La misma tiene como propósito la ejecución de un proceso normativo que define los objetivos, las estrategias, las políticas y metas del Gobierno Nacional de manera que se logre homogenizar el desarrollo nacional planificado, esta planificación se divide en los tres niveles jerárquicos de gobierno más importantes, es decir, el nacional, estatal y municipal. (AVPP 1995).

La Ley Orgánica de Planificación (2001, expresa que el plan nacional de desarrollo, es el instrumento de planificación más importante y de mayor jerarquía en la planificación nacional y en ellas se expresan a largo plazo, las políticas, objetivos y estrategias en materia económica, social y política del país como un todo y de manera coherente del que hacer público.

La planificación nacional de desarrollo “debe ajustarse a la visión general de desarrollo del país, incluida en las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación”, de convenio al artículo 32 de la Ley Orgánica de Planificación (2001).

La Planificación Operativa Anual

Es un proceso establecido en la ley, específicamente en los artículos del 34 al 43 de la Ley Orgánica de Planificación Pública, que busca otorgar operatividad al plan plurianual en periodos de tiempo anuales, es decir es la inversión del largo plazo al corto plazo, a través de la correlación de ingresos o recursos en productos o resultados, esto último con una adecuada combinación en cantidad y calidad de dichos recursos y los ejecutores o responsables gubernamentales de su aplicación.

El POA es el documento de planificación con mayor vinculación con el presupuesto anual de ingresos y egresos, este plan es contentivo de las operaciones que tienen asignación financiera en la ley de presupuesto y expresa en términos prácticos la producción organizacional. A través de este plan se en causa el presupuesto hacia los objetivos y metas del plan nacional de desarrollo en términos anuales y esta orgánicamente vinculado a éste.

El POA es un instrumento que relaciona los planes estratégicos de los órganos y su presupuesto, este plan operativo anual indica las estrategias, objetivos y metas de un plazo plurianual o de largo plazo, en planes, objetivos y metas de corto plazo vinculados con las disponibilidades de recursos para ese período. La elaboración de estos dos instrumentos POA-

PND de los presupuesto son actividades que se deben llevar de la mano pues una lleva a la otra.

Para la elaboración del POA es necesario construir una serie de elementos articulados entre sí que permitirán el control y seguimiento mensual, trimestral y anual pormenorizado de la ejecución física y financiera de la gestión en un plazo determinado. (AVPP 1995).

La ONAPRE, define al POA según la información disponible en www.onapre.gob.ve de la siguiente manera:

El Plan Operativo Anual (POA) es uno de esos instrumentos que complementan la eficacia del presupuesto, al POA se conoce como un documento, como un instrumento que ayuda a la gestión, que detalla el funcionamiento adecuado de la economía y que proporciona la instrumentación de la política económica en el corto plazo de forma tal que los planes, programas y proyectos contenidos en el mediano plazo se hagan realidad. Planes de mediano y largo plazo que se reducen en los planes anuales y su acción como meta contiene un ciclo de un año.

El plan operativo anual se elabora tomando en cuenta las Líneas Generales del plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, a través de la concertación de acciones del Estado en un conjunto de objetivos y resultados específicos, a los cuales se les estiman y cuantifican recursos presupuestarios necesarios para su ejecución.

Adicionalmente identifica indicadores de gestión los cuales son indispensables para realizar el control y evaluación durante su vigencia.

El Marco Lógico como Herramienta de elaboración del POA

Existen algunas técnicas para la elaboración del POA, dentro de las que más destaca la aplicación del marco lógico también conocido por sistema del marco lógico.

El sistema del marco lógico surge a finales de la década de 1960 como una metodología desarrollada por la agencia de desarrollo de los Estados

Unidos (USAID), en la actualidad es utilizada por casi todos los organismos internacionales y en nuestro país es aplicada por el Ejecutivo Nacional para la elaboración del POA por su capacidad de lograr integrar los tres niveles de planificación, es decir, estratégico, táctico y operativo, en sus tres etapas las cuales son planificación, gestión y evaluación.

Según el Ministerio de Planificación y Desarrollo (2007), el marco lógico se define como:

Un instrumento de planificación que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planteadas y los resultados esperados. Permite mejorar la planificación del proyecto al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos. Es un conjunto de conceptos inter independientes que describen de modo operativo y en forma de matriz los aspectos más importantes de un proyecto.

Permite verificar si el proyecto ha sido elaborado en forma correcta y facilita el seguimiento, proporcionando una evaluación más satisfactoria.

Ventajas de marco lógico:

1. Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y sirve para reducir ambigüedades.
2. Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos que comparten todos los involucrados.
3. Suministra un temario analítico común que puede ser utilizado por el equipo planificador, el ente evaluador y cualquier otro actor que se vincule al proyecto (investigación precisa).
4. Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyectos en forma considerable.

Ventajas del marco lógico según el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

1. Clarifica el propósito y justifica el proyecto.

2. Identifica las necesidades de información.
3. Define los elementos claves de un proyecto.
4. Analiza el entorno del proyecto desde su inicio.
5. Facilita la comunicación entre las partes involucradas.
6. Identifica cómo medir el éxito o fracaso del proyecto.

A continuación se presentan los instrumentos del marco lógico, según el Ministerio de Planificación y Desarrollo. Para una adecuada utilización de la herramienta del marco lógico es necesario realizar un análisis a cada uno de los siguientes instrumentos:

1. Los involucrados en el problema.

Los involucrados son todas las personas naturales o jurídicas que se relacionan o se afectan por el problema en consideración y para un adecuado análisis se toman en consideración:

- 1.1 Los intereses de esos conjuntos en relación con el problema.
- 1.2 La percepción de esas personas sobre el problema.
- 1.3 Los recursos financieros, políticos, legales, humanos, entre otros de los que disponen los involucrados.
- 1.4 Reacciones en cuanto a la aplicación.

2. Los problemas a resolver.

Una vez realizado el análisis de los involucrados, se continúa con el análisis sobre dicho problema, el cual consiste en el establecimiento de las relaciones causa-efecto, entre los factores negativos de una situación existente. Es importante tener en cuenta que el o los problemas se expresan en estados negativos y deben describir en forma apropiadas una situación que se considera insatisfactoria. El problema central no se convierte inmediatamente en el objetivo del proyecto, ya que se debe continuar con el análisis.

3. Los objetivos a alcanzar.

Los objetivos constituyen la proyección a futuro de una situación que los afectados consideran deseable, imprimen una orientación a las acciones a

realizar, así como también debe ser alcanzable con los recursos disponibles. Desde esta óptica el análisis de los objetivos se realiza con el propósito de convertir los estados negativos del problema en estados positivos alcanzables de manera tal de transformar el problema central o cualquier otra situación negativa en objetivo del proyecto. Para lograr eficientemente dicha conversión se debe tener presente que si existen dificultades en la formulación del objetivo, que señale deficiencia en el análisis de los problemas, entonces debe reiniciarse el proceso de análisis de los instrumentos.

4. Las alternativas para la solución.

Por último, el análisis de las alternativas, que se realiza inmediatamente después del análisis de los objetivos de manera tal que se comienza por descartar los objetivos que no se consideren factibles. También es necesario transformar la relación causa-efecto en relación medio-fines tantas veces como sea necesario para llegar a formular estrategias para el proyecto.

Finalmente, una vez identificadas las estrategias, éstas se analizan desde el punto de vista de los recursos disponibles, factibilidad política, duración del proyecto, probabilidades, y todos los aspectos que se consideren pertinentes.

Aplicados y analizados estos cuatro instrumentos es factible la realización de la matriz de planificación del proyecto en donde se plantean las preguntas básicas de la planificación operativa.

Cuadro 1.
Matriz de Planificación del Proyecto

Qué	Qué se desea lograr con el proyecto	Objetivos y Resultados
Cómo	Cómo se alcanzarían los objetivos y Resultados.	Actividades
	Cómo se puede medir el cumplimiento de	Indicadores

Cómo	los objetivos, resultados y supuestos.	
Qué	Qué factores externos se deben considerar.	Supuestos
Qué	Qué recursos son necesarios para la ejecución del proyecto.	Presupuesto

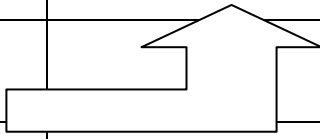
Fuente: Ministerio de Planificación y Desarrollo (2007)

Una vez ejecutada esta matriz, las condiciones quedan disponibles para la estructura del marco lógico, lo cual puede visualizarse según el cuadro 2 a continuación:

bdigital.ula.ve

**Cuadro 2.
Estructura del Marco Lógico**

Elementos Básicos del Proyecto Factores Externos	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Factores Externos
Objetivo General			
Objetivo Especifico			
Resultados			
Actividades Medios Costos	Medios	Costos	



Fuente: Ministerio de Planificación y Desarrollo (2007)

Administración

Según Fernández, citado por Arias (1996), la administración es “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano

coordinado”, de esta manera, el esfuerzo humano es de vital importancia en cualquier organización, en consecuencia, si el elemento humano se encuentra dispuesto a proporcionar su máximo potencial así mismo marchará la organización, en caso contrario se detendrá.

Así, Melinkoff (1995), la define como: “La organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como del sector privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos”.

Por su parte, Jiménez, citado por Arias (1996), establece el concepto de administración como: “...Una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes, que individuales no es factible lograr”.

Por consiguiente, la administración se puede resumir como una ciencia social cuya finalidad es el logro de los objetivos de una determinada organización pública o privada, a través de un conjunto planificado y ordenado de procesos, procedimientos y técnicas, así como, del esfuerzo y conocimiento humano, de modo que, se puedan alcanzar los propósitos comunes.

En consecuencia, los fines de la administración son la efectividad y la eficiencia. La efectividad es realizar un objetivo, cuyos efectos están en armonía con las intenciones que los planificadores o realizadores tenían en mente. La eficiencia es la consecución de los fines deseados, los cuales son logrados con el menor recurso posible, o bien, con unos recursos dados el más alto efecto posible obtenido.

De aquí que, una buena administración será aquella que sea efectiva y eficiente, es decir, aquella que alcance sus objetivos previstos, enmarcada dentro de unos recursos dados o bien con la utilización racional de los mismos. Por consiguiente, la eficiencia y la efectividad no son

complementarias, ya que pueden existir administraciones efectivas, pero, que desde todo punto de vista no son eficientes.

No obstante, estos conceptos aplicados a la actividad administrativa, descubren la calidad de la misma y la evalúan adecuadamente y ponen al descubierto la falacia sostenida por los interesados de presentar a la administración separándola de sus fines. En todo caso, administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas, de tal manera que, la administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; y el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto.

La efectividad y a menudo incluso la supervivencia no depende sólo del esfuerzo realizado, sino también de que se realice en el terreno correcto. Y la metamorfosis que tiene lugar en casi todas las empresas y profesiones requiere liderazgo primero y administración después. El liderazgo proactivo y enérgico debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta. Si las organizaciones no controlan el ambiente, sus propios equipos de trabajo y el ejercicio del liderazgo creativo para seguir avanzando en la dirección correcta, ningún tipo de administración experta podrá impedir que fracasen.

Administración Financiera Pública

Paredes, (2006 p.13), define la Administración Financiera Pública como “el conjunto de procesos y actividades que se cumplen para programar las Finanzas del Estado, recaudar los ingresos, ejecutar los gastos, financiar los déficit o invertir los excedentes de liquidez y evaluar el impacto de la gestión, en todo el ámbito institucional del sector público no financiero, es decir Gobierno central y Gobiernos regionales...”. En el ámbito gubernamental se define a la Administración Financiera como el conjunto de principios, normas, organismos, recursos, sistemas y procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias para captar los

fondos públicos y aplicarlos para concretar los objetivos y metas del Estado en la forma más eficientemente posible.

Los componentes administrativos que en la Administración Pública desarrolla la función financiera son los responsables de programar y evaluar el presupuesto, administrar el Sistema Tributario, realizar la gestión de las operaciones de Crédito Público, regular la ejecución de los gastos e ingresos, administrar el Tesoro y contabilizar las transacciones relacionadas con la captación y colocación de los fondos públicos. Los recursos humanos, materiales y financieros que demandan el funcionamiento de estas unidades forman parte de la Administración Financiera.

Centralmente el Sector Público Nacional puede distinguirse en áreas de Administración Financiera que actúan con personería jurídica independiente, tales como la Administración Central y cada una de las instituciones descentralizadas. La Administración Central es la entidad que coordina la función financiera del Sector Público Nacional, con las atribuciones y responsabilidades necesarias para cumplir esa gestión.

Desde el inicio de un enfoque sistémico o integrado se concibe a la administración financiera como el sistema que, mediante la planificación, obtención, asignación, utilización, registro, información y control interno, persigue la eficiente gestión de los recursos financieros del Estado para la satisfacción de las necesidades colectivas. Los componentes del macro sistema de administración financiera son los siguientes: Presupuesto, Tesorería, Crédito Público, Contabilidad.

Estas unidades disponen de sus correspondientes controles internos y, todos ellos, en sus distintos momentos, se encargan de prever, procesar e informar sobre las operaciones relacionadas con el manejo de los recursos financieros públicos. Cada sistema funciona a base de insumos que se procesan y producen flujos de información dirigidos a los niveles gerenciales para orientar y respaldar la toma de decisiones.

Los elementos del sistema de administración financiera no deben ser considerados separadamente; pues, están ligados entre sí formando una unidad conceptual indisoluble en virtud del fin único que los engloba. La previsión aplicada al presupuestar, cuando ésta se ejecuta, se traduce en rentas y gastos que se registran e informan en diferentes instancias del proceso seguido por las transacciones financieras en los sistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad.

En tal sentido, una característica básica del sistema de contabilidad es que participa como el componente integrador de los datos y la información financiera.

Según Paredes, (2006), “La integración de los sistemas de administración financiera es factible en la medida en que se cuente con un adecuado soporte computarizado”.

Conviene destacar, que la administración financiera debe englobar la totalidad de las rentas y de los gastos públicos, cualesquiera sea su naturaleza, origen o destino. Por lo tanto, abarca rentas y gastos de todas las instituciones del sector público, sean estas centralizadas, descentralizadas, autónomas, regionales o seccionales.

Presupuesto

La palabra Presupuesto se procede del francés antiguo *bougette*, que significaba bolsa, luego se perfeccionó en el sistema inglés con el término *budget*, de juicio común, el que recibe la calificación de presupuesto.

El presupuesto aparece en Inglaterra en el siglo XVI, debido a la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad. Dos siglos después, tuvo más exactitud cuando el Parlamento británico solicitó una estimación de erogaciones del periodo siguiente y un detalle de impuestos para cubrirlos.

El sistema presupuestario fue penetrante en Francia en el año 1820, luego fue acogido en otros Estados Europeos. El gobierno de los Estados Unidos Americanos lo establece también con algunos cambios del sistema inglés.

Entre los años de 1912 y 1925 el sector público afirmó una ley de presupuesto nacional; en el mismo tiempo, el sector privado evidencia los beneficios de hacer uso de los presupuestos y las empresas abordaron a emplear métodos de planeación.

En la ciudad de México se da uso a los presupuestos desde 1945 aproximadamente. Hoy en día, es indispensable establecer un sistema de control presupuestario en el gobierno, y en las entidades comerciales e industriales es una herramienta de planeación necesaria para el control de las actividades a corto y largo plazo, y en el sector público se llega inclusive a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional.

Cárdenas y Nápoles, (2002), define al presupuesto como “un medio que permite cumplir los planes a largo plazo dentro del conjunto de objetivos de operación del periodo contable”

El presupuesto es una herramienta para asignar adecuadamente los recursos financieros requeridos para la producción que se va a realizar en un período determinado. Representa la determinación y proyección de las fuentes de recursos, que permitirán financiar las legalizaciones máximas de gastos o egresos, para un período anual, con el fin de ejecutar los distintos Proyectos de la Institución y alcanzar sus objetivos y metas. Este carácter práctico del presupuesto, implica que debe concebirse como un sistema que se materializa por etapas: planificación, formulación, discusión y sanción, ejecución, control y evaluación.

Desde una óptica habitual, el Presupuesto puede ser notado de distintas formas:

1. Como herramienta de Gobierno, adopta un plan de acción para el Estado a un período dado, de tal manera que si las decisiones de Gobierno conducen a acciones que tienen porte en el Presupuesto, este se

constituye en uno de los instrumentos más apropiados para apoyar la gestión de Gobierno.

2. Como herramienta de Administración, parte que ayuda a las unidades responsables de su ejecución a trabajar de manera coordinada, proveyéndoles información sobre las responsabilidades que tienen las mismas entre sí, la naturaleza y cantidad de bienes o servicios que deben generar, así como también sobre los recursos con los que cuentan y los procedimientos que se deben aplicar para lograr la mayor eficacia, contribuyendo a cubrir las metas y entender las medidas que deben ejecutarse dentro de una programación y ejecución coherentes. Por esto, es uno de los instrumentos de mayor importancia para cumplir la función de Administración.
3. Finalmente, puede ser percibido como herramienta de Planificación, ya que contribuye a dar un carácter totalmente preciso y hace posible llevar a la práctica, las orientaciones más o menos generales que establecen los demás instrumentos del Sistema de Planificación y Presupuesto. Así el Presupuesto resulta la herramienta más capaz para concretar y lograr el cumplimiento de los objetivos de los planes para el desarrollo económico y social de la nación.

La Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) de año 2008, alega que el Sistema Presupuestario, establece clara y detalladamente cada una de las etapas mencionadas, así como las directrices que deben seguir los diferentes entes u órganos a fin de consolidar la información presupuestaria.

En una circulación del Ministerio de Finanzas, se concibe mencionar el presupuesto como “un subsistema integrado por el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de los entes u organismos del sector público. El presupuesto es la herramienta mediante el cual se asignan recursos públicos a los fines de la consecución de los objetivos y metas establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo”.

Objetivos del presupuesto

El presupuesto tiene como objetivos evaluar la influencia de la política monetaria, situación económica, precios y estabilidad; permitir la determinación de los gastos corrientes, de inversión y de transferencias; determinar el efecto en la industria y en la economía de la política de ingresos, conectar la política de ingresos y la de gastos; y también facilitar la programación de ingresos-egresos efectivos a lo largo de un año.

Según Gómez, (1994), los aportes del presupuesto son:

1. Centraliza el control, mediante la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.
2. Coordina las actividades y propende a la colaboración de todos.
3. Señala con antelación las metas a alcanzar por la empresa.
4. Enfatiza la política general de la empresa.
5. Permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiendo a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto.
6. Muestra los éxitos alcanzados y las posibles fallas con antelación.

Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos son divididos en siete clasificaciones, según Cárdenas y Nápoles (2002):

1.- Por el tipo de empresa:

1.1. Públicos. Éstos son utilizados por el gobierno federal y estatal, organismos públicos, entre otros. En los presupuestos públicos el gobierno realiza una estimación de los gastos originados por la atención de las necesidades de los gobernadores y después planea la forma de cubrirlos.

1.2. Privados. Son utilizados por las empresas privadas, las cuales deben estimar sus ingresos, para que sobre esta base estimen sus gastos; es decir, la distribución y aplicación de sus ingresos.

2.- Por su contenido:

2.1. Principales. Resumen los presupuestos de los departamentos o áreas de una empresa.

2.2. Auxiliares. Analizan las operaciones de los departamentos o áreas de una organización.

3.- Por su forma:

3.1. Flexibles. Permiten cierta elasticidad cuando se presentan cambios; se ajustan en periodos cortos.

3.2. Fijos. Son los que durante su vigencia permanecen invariables.

4.- Por su duración:

4.1. Cortos. Para periodos trimestrales, semestrales o anuales (de 3, 6 o 12 meses).

4.2. Largos. Para periodos de más de un año.

5.- Por su valuación:

5.1. Estimados. Se basan en experiencias anteriores, que pronostican lo que probablemente puede suceder.

5.2. Estándar. Se eliminan posibles errores y sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

6.- Por su reflejo en los estados financieros:

6.1. De situación financiera. Son reconocidos en el estado de situación financiera presupuestado.

6.2. De resultados. Presentan las posibles utilidades a obtener en un periodo.

6.3. De costos. Reflejan el costo de producción analizado con base en los elementos que los caracterizan.

7.- Por sus fines:

7.1. De promoción. Son proyectos financieros que estiman los ingresos y egresos.

7.2. De aplicación. Se elaboran con objeto de solicitar líneas de crédito y realizar pronósticos de distribución de recursos.

7.3. Por programas. Son utilizados por el gobierno para representar el gasto en relación con un objetivo o acción que se pretende realizar.

Presupuesto Público

El presupuesto público según Romero (2002), es una herramienta de carácter financiero, económico y social, que permite a la autoridad estatal planear, programar y proyectar los ingresos y gastos públicos, a fin de que lo programado o proyectado presupuestal sea lo más cercano a la ejecución. El éxito en el manejo y control presupuestal depende de la adecuada planificación.

Ahora bien, según Córdova (2003), es el acto legal o plan expresado en términos monetarios que contiene, para un lapso definido, la estimativa de recursos y gastos de una organización pública y que implica un proceso contentivo de las fases de: Elaboración, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación; para lo cual, es necesario responsabilizar autoridades gubernamentales específicas, a los fines de facilitar la coordinación de las actividades a realizar.

El presupuesto público, es una herramienta del gobierno que establece el motor de la administración del estado, junto de él, se desenvuelve gran parte de la vida económica del país. Funda además, un medio para prever y solventar la realización que se va a efectuar en un periodo determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige en la praxis de una institución, sector o región.

Principios del Presupuesto Público

Programación: es la expresión clara de objetivos y metas, de acciones necesarias para alcanzarlos y el cálculo de recursos estimados en términos de dinero.

Equilibrio: es la formulación y aprobación, en condiciones reales. Los egresos deben ser equivalentes a los ingresos; deben corresponder a los recursos totales estimados a recaudar en el ejercicio presupuestario.

Transparencia: los documentos presupuestarios deben expresar en forma ordenada y clara, los recursos y acciones para cumplir los objetivos y metas.

Racionalidad: no realizar gastos suntuarios e impedir el desperdicio y el mal uso de los recursos.

Flexibilidad: debe permitir modificaciones de acuerdo a la evaluación de los resultados, disposiciones legales y normas técnicas establecidas.

Difusión: debe ser ampliamente difundido, al constituir un instrumento del gobierno para un ejercicio financiero.

Unidad: constituye la materia del presupuesto y debe ser incorporado en él.

Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE)

Es el órgano rector del Sistema Presupuestario Público y está bajo la responsabilidad y dirección de un Jefe de Oficina. La ONAPRE, según el artículo 21 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) del año 2008, tiene como funciones principales, en su condición de órgano rector y en el contexto del sistema integrado:

1. Preparar el Proyecto de Ley de Presupuesto.
2. Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual y preparar el presupuesto consolidado del sector público.
3. Aprobar, conjuntamente con la Oficina Nacional del Tesoro, la programación de la ejecución de la de Ley de Presupuesto.
4. Analizar las modificaciones presupuestarias que deban ser sometidas a su consideración y emitir opinión al respecto.
5. Evaluar la ejecución de los Presupuestos.

Tipos de presupuesto público

La Oficina Nacional de Presupuestos (ONAPRE) 2009, describe las características más resaltantes de los sistemas de presupuesto:

Presupuesto Tradicional: es la asignación de los recursos tomando en cuenta, básicamente, la adquisición de los bienes y servicios según su naturaleza o destino, sin ofrecer la posibilidad de correlacionar tales bienes con las metas u objetivos que se pretenden alcanzar. Es sólo un instrumento financiero y de control. Por otra parte, la metodología de análisis que emplea es muy rudimentaria, fundamentándose más en la intuición que en la razón, es decir, que las acciones que realizan las diferentes instituciones no están vinculadas a un proceso consciente y racional de planificación. Otra desventaja que ofrece el método tradicional es que los usuarios del documento presupuestario, no dispone de la información suficiente que le permita observar en que se utilizan los ingresos que se recaudan por los diversos conceptos.

Presupuesto por Programas: aparece para dar respuesta a las contradicciones implícitas en el Presupuesto Tradicional y en especial para que el Estado y las instituciones que lo integran dispongan de un instrumento programático que vincule la producción de los bienes y servicios a alcanzar con los objetivos y metas previstas en los planes de desarrollo.

Sistema de Planeamiento-Programación-Presupuestación (PPBS) La otra forma que se ha utilizado para presupuestar dentro del sector público, ha sido la conocida como "Planeación-Programación-Presupuestación (PPBS)", empleada originalmente por los Estados Unidos de Norteamérica como una manera de disponer criterios efectivos para la toma de decisiones, en la asignación y distribución de los recursos tanto físicos como financieros en los diferentes organismos públicos.

Presupuesto Base Cero: Esta técnica presupuestaria es de reciente data. Comienza a utilizarse a partir de 1973 en algunas entidades federales del gobierno Norteamericano, la nueva metodología pretende determinar si las acciones que desarrollan los diferentes órganos que conforman el Estado

son eficientes. Si se deben suprimir o reducir ciertas acciones con el fin de propiciar la atención de otras que se consideran más prioritarias.

El Proceso Presupuestario

Según Córdova (2003), el proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cualitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por los entes a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva de largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda institución, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Etapas del Proceso Presupuestario

Según Paredes (2006), las fases del proceso presupuestario son: formulación, discusión y aprobación, ejecución y evaluación.

Formulación

De acuerdo al documento presentado por la Contraloría General de la República (1995) en materia de presupuesto y a petición de la Oficina Central de Presupuesto (ONAPRE) en la formulación se cumple un proceso que se inicia con la determinación de una política presupuestaria previa y culmina en el momento en que el proyecto del presupuesto es presentado al órgano legislativo.

Para la formulación de la política presupuestaria previas deben considerarse las políticas de ingresos, entre ellas, la creación de nuevos impuestos y tasas o las modificaciones de las ordenanzas de ingresos municipales. Así mismo, las políticas de gastos que incluyen las de personas, tales como el posible incremento del salario mínimo; la proyección de gastos rígidos, como los aportes obligatorios; las solicitudes de nuevas obras o servicios o la continuación de las ya iniciadas, el comportamiento de la tasa de inflación, la tasa de interés, los cambios en las estructuras administrativas, los planes coordinados de inversión, las modificaciones de los servicios, etc.

Del mismo modo, Paredes (2002), manifiesta que es la etapa inicial del proceso presupuestario en la que se confecciona o elabora el proyecto de presupuesto que posteriormente, aplicada la fase de discusión, dará paso o conducirá: al presupuesto equilibrado en primer lugar, y finalmente, al presupuesto aprobado, sancionado o acordado.

En ésta fase será contemplada un conjunto de acciones que se van a desarrollar por todos los entes del sector público, bien sean rectores como ejecutores, para, intentar conseguir el financiamiento necesario y también, mostrar la producción de bienes y servicios representativos de los propósitos para los cuales han sido creados dichos entes del sector público.

Es importante mencionar el plan operativo anual (POA), siendo que su acción, sus objetivos, metas e instrumentos de políticas se expresan en términos anuales. De allí el desafío de traducir dichos objetivos en acciones específicas aplicables en el plazo más breve posible. Uno de los componentes de este plan es el Presupuesto del Sector Público a través del cual se procura la correcta definición y materialización de los objetivos que el Estado requiere en la ejecución de acciones demandando así transacciones financieras, de cuya condición surge el criterio de que el Presupuesto no sólo es la expresión en términos financieros, sino que es un instrumento adecuado de Gobierno, Administración y Planificación.

Para ello se expresa un grado de detalle y precisión en el contenido de los planes de más alcance. Del mismo modo la política económica debe estar bien definida y por lo tanto los programas y proyectos deben ser ejecutados conforme al cronograma de asignaciones de recursos y de realización de obras previstas.

Responsabilidad y funciones de la Unidad de Presupuestos en la fase de formulación

Según Pérez (2003), se tienen las siguientes:

1. Máxima autoridad: estimación de políticas de ingresos y gastos, elaboración de proyecciones globales, fijación de políticas por las máximas autoridades, orientaciones y cuotas para cada programa y distribuir instructivos a los responsables de cada programa.
2. Los responsables de programas: distribuyen orientaciones y cuotas entre subprogramas, proyectos y actividades, e informan sobre todos los aspectos a considerar, estiman cantidad de bienes y servicios que deben producirse.
3. Los responsables de categorías programáticas: elaboran sus proyectos estimando: volúmenes de trabajo, tipo y cantidad de recursos reales, créditos presupuestarios.

Los responsables de unidades remiten sus estimaciones a los responsables superiores. Los responsables de programas remiten a la unidad de presupuesto. La unidad de presupuesto hace los análisis correspondientes y elabora el proyecto de presupuesto. Las máximas autoridades aprueban el proyecto de presupuesto del organismo.

Consecuentemente, ese proyecto es remitido a la ONAPRE, quien consolida todos los proyectos y los remite a la asamblea nacional, antes del 15 de octubre del año inmediato anterior, para su aprobación definitiva.

El jefe de Presupuestos y la Unidad de Presupuestos

De acuerdo a lo establecido por Gómez (2004), se considera que en las alcaldías, las actividades referentes a la implantación y desarrollo de un sistema de presupuestos suele estar a cargo de un jefe de presupuestos, quien delega la autoridad necesaria y asigna la responsabilidad fundamental. El jefe de presupuesto actúa en combinación con la unidad de presupuestos, éste se encarga de desarrollar modelos para los distintos presupuestos, adaptados a los requerimientos de la empresa en particular. Asesora a todos en la confección de sus presupuestos y en la obtención de sus estimaciones, recaba los presupuestos particulares y los revisa, propone modificaciones y mejoras a tales presupuestos, luego de analizarlos y estudiarlos preliminarmente.

Adicionalmente, coordina los presupuestos particulares y elabora el presupuesto final con los estados financieros presupuestados y somete todos sus recaudos a la unidad de presupuestos.

Finalmente, la unidad de presupuestos, estudiará en equipo todos los recaudos suministrados por el Jefe de presupuestos y tomará decisiones trascendentales, sobre todo cuando afectan a varias unidades.

De igual manera, estudiará los informes referentes a las desviaciones y sus causas, y recomendará los ajustes pertinentes de acuerdo a cuadros comparativos que preparará la unidad de contabilidad.

Entonces se puede añadir que en las alcaldías la formulación no solamente constituye la fase inicial del proceso presupuestario, sino que ésta comprende dos etapas: la formulación del presupuesto de ingresos y la formulación del presupuesto de gastos.

Formulación del presupuesto de los ingresos

Implica un proceso de análisis del sistema de ingresos públicos del cual el gobierno municipal deriva su poder de compra, es decir, del nivel de los medios que utiliza para obtener los ingresos, formados principalmente por

impuestos, tasas, aportes del situado constitucional y los productos provenientes de la explotación o administración del patrimonio municipal (venta, arrendamiento de bienes municipales).

Para ésta alcaldía según el artículo 7 de su ordenanza municipal (2011), el presupuesto de Ingresos, contendrá la enumeración de los diversos ingresos fiscales cuya recaudación se autorice, con la estimación prudencial de las cantidades que se presupone habrán de ingresar por cada ramo en el año económico siguiente a su aprobación, así como cualesquiera otros recursos financieros permitidos por la Ley.

La ejecución del presupuesto de ingresos, se regirá por las correspondientes Ordenanzas de Hacienda Pública Municipal, si la hubiere.

Formulación del Presupuesto de Gasto

Esta etapa implica llevar a cabo un proceso de programación que abarcará:

1. La examinación exhaustiva de las políticas y orientaciones definitivas dentro de las cuales deberá enmarcar su acción un ejercicio presupuestario.
2. Determinar los objetivos y metas que contribuirán al logro de las políticas de desarrollo enmarcadas del gobierno municipal.
3. Definir en forma precisa la cantidad y calidad de los bienes y servicios para cumplir los objetivos y metas prefijadas.
4. Asignar y valorar los insumos reales a fin de cuantificar los recursos financieros que se requieren y que serán asignados a las distintas categorías pragmáticas, esto conlleva la necesidad de aplicar criterios rigurosos en la determinación y cálculo de los insumos.

El presupuesto de gastos contendrá por sectores, los programas, sub-programas, proyectos y demás categorías presupuestarias equivalentes bajo responsabilidad directa de la entidad, así como los aportes que pudieran

acordarse, todo de conformidad con las disposiciones técnicas que establezca la ONAPRE.

Instructivo nº 21

Es un instrumento emitido por la ONAPRE contentivo de las normas, formularios e instructivos aplicados con carácter obligatorio por los Municipios. Posee un mínimo de exigencias en cuanto a la información que se requiere para el proceso de formulación presupuestaria; de ésta forma dicho instructivo permitirá que el presupuesto sea un herramienta de gobierno y administración; tratando de reflejar los objetivos y metas a alcanzar en el ejercicio económico, así como los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de los mismos.

Se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Parte I: presentación del instructivo, en donde se explica su contenido.

Parte II: explicación de cómo debe estar ordenado el contenido de la Ordenanza de Presupuesto.

Parte III: se refiere exclusivamente a la distribución institucional del presupuesto y su composición.

Parte IV: se explica la información complementaria que debe incorporarse en el documento presupuestario.

Discusión y aprobación

Etapa que consiste en la realización de todas las acciones deliberativas orientadas a convertir el proyecto de presupuesto en el presupuesto aprobado definitivo. Tales acciones deliberativas, tanto sobre los ingresos y gastos, como sobre los objetivos y las metas, deben darse en un tiempo y lugar determinados.

Según Paredes, F. (2002 p. 23), la etapa de Discusión y Aprobación, consiste en iniciar un estudio intensivo, que tiene como finalidad proteger las conveniencias de los distintos sectores involucrados en el programa.

Asociado a lo anterior, Melinkoff, R. (1990 p. 81), alega que en esta etapa deben de participar las autoridades de dirección superior, medias y auxiliares, las propias de asesoramiento, así como algunos sectores externos que de una u otra manera están ligados de la organización.

Con relación a los organismos de la administración descentralizada que se rigen por leyes especiales, se obliga al Ejecutivo para que incluyan cada año, dentro del proyecto de presupuesto, partidas fijas, las cuales por razones obvias deben respetar los miembros de la Asamblea Nacional en el proceso de discusión. Entre esas leyes especiales se pueden citar la Ley de Universidades y la Ley del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales.

El artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) del año 2008 establece que todo proyecto de presupuesto debe ser presentado a la Asamblea Nacional antes del quince de octubre de cada año, expresando los objetivos que se propone alcanzar y las explicaciones adicionales relativas a la metodología utilizada para las estimaciones de ingresos y fuentes financieras y para la determinación de las autorizaciones para gastos y aplicaciones financieras, para así ser aprobado antes del 15 de diciembre.

En lo que se refiere a las alcaldías, según el instructivo N° 21 y de acuerdo a las disposiciones de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, en su artículo 135, el alcalde deberá presentar el Proyecto de Ordenanza de Presupuesto a la consideración del Concejo o Cabildo, por lo menos con cuarenta y cinco (45) días de anticipación al inicio del Ejercicio, al cual se refiere. De manera que la Cámara debe someter a estudio y análisis el proyecto citado a fin de aprobarlo o ajustarlo a las necesidades del ente Municipal.

Reconducción del Presupuesto

Según Paredes (2006), cuando el proyecto de Ley de Presupuesto es objetado por la Asamblea Nacional, el Ejecutivo Nacional, pone en vigencia el presupuesto reconducido. Si el Ejecutivo Nacional no presenta el proyecto

de Presupuesto antes del 15 de Octubre o si fuere rechazado por la Asamblea Nacional antes del 15 de diciembre de cada año, el presupuesto se reconducirá; en éste caso entrará en vigencia para el próximo ejercicio fiscal, el presupuesto ejecutado en ese año.

Además, si en el transcurso del primer trimestre (enero, febrero y marzo) del ejercicio del presupuesto reconducido, el Ejecutivo Nacional presentase a consideración de la Asamblea Nacional un nuevo proyecto de presupuesto, y éste fuere aprobado, en aquel momento, dicho presupuesto tendrá vigencia a partir del mes de abril. Dándose por aprobados los créditos presupuestarios semejantes a los compromisos adquiridos con cargo al presupuesto reconducido.

Igualmente, el Ejecutivo Nacional, en seguridad del equilibrio presupuestario, reajustará el Presupuesto anterior en la siguiente forma:

En el Presupuesto de Ingresos:

1. Excluirá los ramos de ingresos que no pueden ser recaudados nuevamente.
2. Eliminará los ingresos provenientes de operaciones de crédito público autorizadas, en la cuantía en que fueron utilizados.
3. Descartará las reservas del Tesoro correspondientes al ejercicio fiscal anterior, en caso que el Presupuesto que se reconduce hubiere previsto su utilización.
4. Apreciará cada uno de los ramos de ingresos para el nuevo ejercicio.
5. Incluirá los recursos extraordinarios provenientes de operaciones de crédito público, cuya percepción deba ocurrir en el ejercicio correspondiente.

En el Presupuesto de Gastos:

1. Eliminará los créditos presupuestarios que no deben repetirse, por haberse cumplido los fines para los cuales fueron previstos.
2. Incluirá la asignación por concepto del Situado Constitucional correspondiente a los ingresos ordinarios que se estimen para el nuevo ejercicio, y los aportes legales que deban ser hechos de

conformidad con lo establecido por leyes vigentes para la fecha de presentación del Proyecto de Ley de Presupuesto respectivo.

3. Incluirá los créditos presupuestarios indispensables para el servicio de la deuda pública y las cuotas que el Fisco Nacional deba aportar por concepto de compromisos derivados de la ejecución de tratados internacionales.

4. Incluirá los créditos presupuestarios indispensables para asegurarla continuidad y eficiencia de la administración del Estado y, en especial, de los servicios educativos, sanitarios, asistenciales y de seguridad.

En los objetivos, programas y metas:

Adaptará los objetivos, programas y metas a los ingresos y créditos presupuestarios que resulten de los ajustes anteriores.

En relación al personal a su servicio:

Mantendrá al personal a su servicio en un número igual o inferior al del Presupuesto Reconducido, sin perjuicio de que, previa autorización expresa del Congreso de la República o de la Comisión Delegada, pueda incrementar su número. Las modificaciones en las remuneraciones sólo podrán provenir de convenios celebrados o de decretos ejecutivos dictados con anterioridad a la fecha de introducción del Proyecto de Ley de Presupuesto ante el Congreso de la República.

En las operaciones de financiamiento:

1. Eliminará los recursos provenientes de crédito público autorizados, en la cuantía en que fueron utilizados.

2. Descartará los excedentes de ejercicios anteriores, en el caso de que el presupuesto que se reconduce hubiere previsto su utilización.

3. Contendrá los recursos provenientes de operaciones de créditos público, cuya percepción deba ocurrir en el ejercicio correspondiente.

4. Introducirá las aplicaciones financieras necesarias para la amortización de la deuda pública.

La reconducción al presupuesto consiste en una figura jurídica creada, sabia y previsivamente, por el legislador presupuestario para evitar la parálisis o colapso de la administración pública en caso de conflicto entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo. Funciona como un instrumento de continuidad administrativa y financiera del poder público. También puede considerarse como una sanción política del poder legislativo cuando el ejecutivo incumple los parámetros exigidos por las leyes que rigen la administración financiera del Estado. Tales parámetros pueden expresarse en incumplimiento de lapsos de presentación del documento presupuestario, no presentar los recaudos exigidos por las leyes que rigen la materia presupuestaria, no activar el presupuesto democrático y participativo en su momento, formular el presupuesto a espaldas de la comunidad, presentar las cifras del año pasado sin modificaciones, no acatar lineamientos de política presupuestaria.

Al no cumplir con estos requisitos mínimos se presentará un proyecto de presupuesto improvisado y carente de objetividad, para salir del paso y encubrir el desprecio a la legalidad. Para Gómez (2004) la reconducción no conviene desde el punto de vista político al jefe del ejecutivo; porque se mostraría como un irresponsable ante la comunidad al no prevenir los servicios a prestarle a esa colectividad; mostraría una cara de negligencia administrativa y descuido en la toma de decisiones; así como poco apego a la legalidad a la cual se encuentra sometido como funcionario público.

Con la figura de la reconducción se podrá evitar una crisis social de consecuencias impredecibles. Las pugnas políticas y partidistas, luchas de intereses personales pueden impedir la aprobación del proyecto de ley o de ordenanza de presupuesto, pero no paralizarían el funcionamiento del Estado en cuanto al pago de sueldos y salarios, deudas laborales y con contratistas y proveedores, ejecución de nuevos servicios y ampliación de los existentes, entre otros. El poco estudio de las finanzas públicas impide darle a la actividad del Estado su verdadero papel dentro de la economía como ente

productor de bienes y servicios. El presupuesto permite ejecutar los planes del poder público y al mismo tiempo las políticas públicas. Si no hay planes no hay objetivos.

Ejecución

Esta fase consiste en la realización de acciones por todos los entes del sector público, tanto rectores como ejecutores, para, por una parte, obtener el financiamiento necesario y, por otra, de la aplicación de los recursos para el logro de los fines del estado, mediante la producción de bienes y servicios, representativos de los propósitos para los cuales fueron creados. Tales acciones, tanto de ejecución de los ingresos como de los gastos, deben darse en un tiempo y lugar determinados, usando técnicas específicas y mediante la aplicación de los sistemas administrativos necesarios para la obtención oportuna de los recursos reales.

Es campo específico del sistema presupuestario la coordinación de la ejecución, que se materializa a través de los regímenes de modificaciones presupuestarias y de programación de la ejecución.

El presupuesto debe ser llevado a cabo en un tiempo y en un espacio real y concreto, para obtener en términos de resultados los objetivos planteados en el mismo, que en la mayoría de los casos serán tangibles, mensurables y evaluables.

Así pues, el Concejo establecerá las normas sobre la ejecución y ordenación de los pagos.

Según Romero (2002) el recorrido del presupuesto es el siguiente:

Lo aprueba: el Consejo Federal de Gobierno.

Lo ejecuta: cada entidad acorde con sus programas y necesidades.

Lo recauda: el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Lo controla: la Contraloría General de la República.

Son tres (3) las etapas de la ejecución de los ingresos, y éstas pueden realizarse simultáneas o separadas en el tiempo:

Ingreso causado: es el momento en el que nace un derecho de percibir una contraprestación monetaria en razón de la venta de bienes o servicios o de disposiciones legales.

Ingreso liquidado: es el momento de la determinación de la cuantía de la contraprestación económica, perfeccionada mediante un acto administrativo.

Ingreso recaudado: es el momento de la transferencia al acreedor de parte del efectivo del deudor, a objeto de eliminar la deuda.

Romero (2002), al igual que en los ingresos, explica que son tres (3) las etapas de la ejecución de los gastos, y éstas pueden cumplirse simultáneas o separadas en el tiempo:

Compromiso: es el acto administrativo mediante el cual se dispone a realizar un gasto.

Gasto causado: es cuando se contrae una obligación de pagar por los bienes y servicios recibidos (deuda).

Pago: es el acto mediante el cual se extingue la obligación.

Modificaciones Presupuestarias

Las modificaciones presupuestarias según Gómez, (2004), consisten en cambios que se efectúan a los créditos asignados a los programas, subprogramas, proyectos, obras, partidas, sub-partidas, genéricas, específicas y sub-específicas que expresamente se señalen en la Ley de Presupuesto y su respectiva Distribución General de cada año, para los diferentes organismos. Dichas modificaciones pueden ser consecuencia de:

1.- Subestimaciones o sobreestimaciones de los créditos asignados originalmente en la Ley de Presupuesto y en la Distribución General.

2.- Incorporación de nuevos programas.

3.- Reajuste de gastos acordados por el Presidente de la República, con miras a un uso más racional de los mismos o motivado por situaciones de tipo coyuntural no previstas.

4.- Alteración de las metas o volúmenes de trabajo en los programas que desarrolla el organismo.

5.- Gastos no previstos.

Tipos de Modificaciones Presupuestarias

Créditos Adicionales: Son incrementos a los créditos presupuestarios destinados a cubrir gastos necesarios no previstos o que resulten insuficientes o cubrir gastos necesarios no presentes en la Ley de Presupuesto de cada año.

El Ejecutivo Nacional, al tramitar la modificación presupuestaria en referencia, debe demostrar que el Tesoro Nacional dispondrá de los recursos para financiar incrementos de dichos créditos.

Rectificaciones: son incrementos de créditos presupuestarios que se acuerdan a los proyectos o acciones centralizadas, de los órganos ordenadores de compromisos y pagos, para gastos necesarios no previstos o que resulten insuficientes.

La fuente de financiamiento de esta modificación presupuestaria es la partida "Rectificaciones al Presupuesto" prevista en la Ley de Presupuesto anual, por ello, el uso de esa partida aumenta los créditos del organismo, pero no el total de las asignaciones acordadas en dicha Ley, la fuente de financiamiento de este tipo de modificación presupuestaria son los "Ingresos Ordinarios".

Insubsistencias o Anulaciones de Créditos: Es la modificación presupuestaria mediante la cual se anulan total o parcialmente, los créditos no comprometidos acordados en la Ley de Presupuesto. Esta modificación se realiza con la finalidad de reorientar el destino del crédito inicialmente previsto en la Ley de Presupuesto Anual.

Ajustes en los Créditos por Reducción de Ingresos: Es la modificación mediante la cual se reduce total o parcialmente los créditos no comprometidos, acordados en la Ley de Presupuesto. Estas reducciones a los créditos se originan cuando se evidencia una disminución de los ingresos previstos para el ejercicio fiscal.

Trasposos de Créditos Presupuestario: Consiste en una reasignación de créditos presupuestarios entre partidas, genéricas, específicas y sub-específicas de un mismo proyecto o distintos proyectos o categoría equivalente, que no afectan el total de los gastos previstos en el presupuesto por fuente de financiamiento

Cierre presupuestario

Los cierres se realizarán los 31 de diciembre de cada año. Después de esa fecha los ingresos que se recauden formarán parte del presupuesto vigente. Así mismo, posterior al 31 de diciembre, no podrán asumirse compromisos ni causarse gastos con cargo al ejercicio que se cierra en esa fecha.

Los gastos causados y no pagados al 31 de diciembre de cada año, se pagarán durante el año siguiente, con cargo a las disponibilidades en caja y banco a la fecha señalada; los gastos comprometidos y no causados a la misma fecha de cierre, se imputarán automáticamente al ejercicio siguiente, afectando los mismos a los créditos disponibles para ese ejercicio.

Toda la información, junto al análisis de correspondencia entre los gastos y la producción de bienes y servicios que preparará la Oficina Nacional de Presupuesto, será centralizada en la Oficina Nacional de Contabilidad Pública, para la elaboración de la Cuenta General de Hacienda que el Ejecutivo Nacional debe rendir anualmente ante la Asamblea Nacional de la República.

La ordenanza del municipio dice que, si durante la ejecución del presupuesto, se evidenciare una reducción en los ingresos previstos para el

ejercicio, en relación con las estimaciones contenidas en el Decreto de Presupuesto de ingresos y gastos, el Alcalde ordenará los ajustes necesarios en los créditos Presupuestarios acordados al Presupuesto de Gastos, oídas las opiniones de la Dirección de Hacienda. De esta forma, podrá solicitar a la Contraloría Municipal y al Concejo Municipal un plan de ajustes de sus gastos. Las decisiones deberán publicarse en Gaceta Municipal.

Del mismo modo es importante destacar que en esta alcaldía Las cuentas de los Presupuestos de Ingresos y Gastos se cierran el 31 de diciembre de cada año. Después de esta fecha, los ingresos que se recauden se consideran parte del presupuesto vigente, con independencia de la fecha en que se hubieren originado la obligación de pago o liquidación de los mismos. Con ciclo al treinta y uno de diciembre de cada año, no podrán asumirse compromisos ni causarse gastos con cargos al ejercicio que se cierra en esa fecha.

Los gastos causados al 31 de diciembre de cada año, pero no pagados a dicha fecha, se pagaran durante el año siguiente, con cargo a las disponibilidades de caja y banco existentes a las fechas señaladas.

Los gastos comprometidos y no causados al treinta y uno de cada año se imputaran automáticamente al ejercicio siguiente, afectando los mismos a los créditos disponibles para ese ejercicio.

Se requerirá la previa imputación a una partida especial, cuando se trate del pago de obligaciones incluidas en alguno de los siguientes casos:

1. Aquellos no cancelados durante el año siguiente al cierre del ejercicio presupuestario en que fueron causados.
2. Los originados en sentencia judicial basada en autoridad de cosa juzgada o reconocidos administrativamente.
3. Reintegro que deba efectuar el Fisco Municipal.

Evaluación

Es la etapa que posibilita seguir de cerca la ejecución presupuestaria, tanto para adoptar las correcciones necesarias en el momento oportuno, como para retroalimentar la programación de ejercicios futuros.

En la evaluación presupuestaria se hará posible fijar criterios, durante la ejecución como al finalizar el ejercicio; ésta etapa comprende el análisis de las desviaciones y la indicación de sus causas. Incluye:

1. La especificación de las diferencias en relación a los resultados inicialmente previstos.
2. Evaluar las causas que las originaron.
3. Tomar las medidas correctivas pertinentes para obtener los resultados esperados.

La evaluación debe asumir una forma piramidal, donde la evaluación primaria e inicial debe ser realizada por las propias unidades administrativas. La evaluación que se realice en los niveles superiores se sustenta en agregaciones y compactaciones de la información que se produzca en las categorías programáticas.

Esta etapa en las alcaldías puede definirse como el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el lapso, para calibrar si fueran positivos o no los mecanismos y procedimientos utilizados a través del período presupuestario, con el fin de aplicar los correctivos, en aquellos casos que ameriten hacerlo y a la vez aquellos aspectos que resulten positivos, con el objetivo de adaptarlos en los años siguientes.

Según la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP), en el Artículo 59; la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), es el organismo señalado para realizar la evaluación de los presupuestos de la República y sus entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales; a tal efecto, los entes y sus órganos deberán cumplir con las siguientes exigencias:

1. Llevar registros de información de la ejecución física de su presupuesto, sobre la base de indicadores de gestión previstos.
2. Participar los resultados de la ejecución física de sus presupuestos a la ONAPRE.

El Presupuesto Municipal en Venezuela

El presupuesto es una representación de términos contables de las actividades a realizar por una organización, para alcanzar determinadas metas, que sirven como instrumento de planificación, coordinación y control de funciones.

Ahora bien, existen dos clases de presupuestos: público y privado. Las diferencias fundamentales entre ellos se pueden resumir de la siguiente manera:

La forma como se enfocan los ingresos y gastos: Los servicios públicos son privativos del Estado; ya que si son demasiado productivos, serían una fuente desproporcionada de enriquecimiento para los particulares. Otros servicios por el contrario, son tan poco lucrativos, que nadie se ocuparía de ellos.

El presupuesto privado tiene fines de lucro, por cuanto su objetivo es optimizar las ganancias, mientras que el presupuesto público persigue objetivos sociales-económicos:

1. El presupuesto público es rígido, ya que está regido por una Ley; de tal manera que su modificación requiere un proceso tan complicado casi como el de su elaboración. Sin embargo, si es necesario aumentar alguna partida se acude al crédito adicional. Por su parte, el presupuesto privado, es flexible y dinámico, porque a medida que se van efectuando las comparaciones de lo presupuestado con lo real se pueden efectuar los ajustes necesarios.

2. Por la forma en que se perciben los ingresos en cada presupuesto. El Estado tiene como fuente de sus recursos ordinarios los impuestos, las tasas y las contribuciones. Las empresas sin embargo, venden, bienes, servicios, entre otros.

3. El presupuesto público está inspirado en la función social del Estado, ya que lo animan fines socio-económicos, a favor de la colectividad. Mientras que el presupuesto privado está orientado por la función de lucro de la empresa, en beneficio particular de sus dueños.

No obstante es importante considerar que ambos presupuestos, públicos y privados, consisten en un programa financiero para las actividades del futuro, determinado con base a las operaciones del pasado. En general el presupuesto puede ser considerado como la expresión de un objetivo a alcanzar, por lo tanto se hace necesario cuidar celosamente su ejecución, así como contrastar las discrepancias entre lo presupuestado y la realidad, estas variaciones indicaran la necesidad de la acción correctiva pertinente.

Ahora bien, con respecto al presupuesto público municipal en Venezuela, González (1993) expresa que para el año 1980 la técnica presupuestaria utilizada en el ámbito municipal era del tipo tradicional u ordinario. Es decir, el procedimiento asociado con esta técnica era dada cuando cada unidad administrativa del concejo proyectaba sus necesidades de recursos para el pago de personal y la adquisición de bienes, servicios y equipos; paralelamente, las dependencias competentes estimaban los ingresos que probablemente podrían ser recaudados por cada concepto durante el ejercicio correspondiente.

Finalmente, se entraba en un proceso de ajuste (para conciliar ingresos y gastos) en el cual se hacían los conocidos recortes presupuestarios; éstos no eran otra cosa que asignar a cada unidad un poco menos de lo que pedía para poder cuadrar las cuentas. Este tipo de técnica tuvo siempre muchos adversarios, por cuanto el argumento utilizado comúnmente para rechazarla

era que, si bien un presupuesto elaborado en esos términos expresaba claramente quién y cuánto se iba a gastar, no quedaba claro con qué propósito. En tales circunstancias, era imposible evaluar el rendimiento de los recursos, es decir, la relación entre el costo del servicio y el beneficio que éste aportaría.

Con la puesta en vigencia de la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario (1978), se obliga a los municipios a aplicar las normas que en materia de presupuesto adoptara el nivel nacional a través de la Oficina de Presupuesto (Ocepre); implantándose en el ámbito municipal la técnica del presupuesto por programas. Esta técnica partía de una definición previa de los objetivos y metas de la actuación del gobierno local durante un determinado lapso.

Luego se diseña el programa, es decir, las acciones concretas que habrían de realizarse para alcanzar los objetivos. Por último, la asignación de los recursos se realizaba en función de los costos de cada programa.

La adopción de esta nueva técnica presupuestaria persiguió varios propósitos: obligar al municipio a planificar sus actividades, determinar prioridades y etapas de ejecución de acuerdo con los recursos disponibles, facilitar la evaluación de eficiencia y productividad del gasto, y lo más importante, mediante una toma de conciencia respecto al costo de cada programa, induciendo a la racionalización del gasto mediante una toma de conciencia en relación con el costo de cada programa.

En este sentido, el proceso de implantación de la técnica del presupuesto por programa estuvo comandado por la OCEPRE quien optó por la elaboración de una serie de manuales, instructivos y formularios adaptados a los nuevos requerimientos. Por otra parte, los presupuestos municipales están reglamentados según la Resolución del Ministerio de Hacienda N° 2.152 del 01 de marzo de 1993 y la Oficina Central de Presupuesto N° 69 del 01 de marzo de 1993 (182° y 184° respectivamente), a través de estos instrumentos jurídicos se estableció un Plan Único de

Cuentas en el marco del sistema de información contable y presupuestaria para identificar los flujos de origen y aplicación de los recursos que se generen por las operaciones económicas y financieras de los órganos y entes sujetos a la derogada Ley Orgánica de Régimen Presupuestarios con la aprobación y entrada en vigencia de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, año 2000.

Municipio

El municipio se constituye como la unidad política primaria y autónoma dentro de la Organización Nacional, establecida en una extensión determinada del territorio. El cual posee personalidad jurídica y su representación la ejercen los Órganos determinados en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Su Organización será de carácter democrático y tendrá por finalidad el eficaz Gobierno y Administración de los intereses peculiares de la Entidad.

Dentro de este mismo contexto, Kelly (1993) visualiza el municipio como un sistema político, es decir una estructura para la toma de decisiones en proporción a la vida colectiva de una región sujeta a la soberanía de la nación. Asimismo es visto como un sistema económico porque aporta recursos comunes de los habitantes para el suministro de los bienes y servicios que estos requieran. En líneas generales la autora define el municipio como un organismo comunitario, económico y político cuyo manejo debe reflejar su complejidad.

Por otro lado, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el artículo 168, define al Municipio como: “la unidad política primaria de la organización nacional, la cual goza de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y la Ley”, estas aseveraciones son expuestas nuevamente en el artículo 02 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM). En esta forma el Municipio se concibe, ante todo, como una unidad política, la cual ejerce su

competencia de manera autónoma. Sus actuaciones incorporarán la participación ciudadana de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública local y el control y evaluación de los resultados.

En este sentido, los municipios se concretan a autorizar lo erogado por los congresos locales. La hacienda municipal debe formarse fundamentalmente con el producto de las contribuciones sobre las actividades de carácter local, así como, de los derechos por la prestación de servicios, integrándose por las partidas presupuestales de carácter federal o estatal. Que señale las legislaturas locales, derecho de agua potable, drenaje, sacrificio de ganado, sacarificación, permisos y licencias que expide la autoridad municipal de conformidad con el artículo 115 constitucional.

Los objetivos fundamentales del ente municipal son los de cumplir fielmente y hacer cumplir la constitución, la ley Orgánica del Régimen Municipal y demás leyes de la república y del estado, ordenanzas, acueductos, decretos y resoluciones municipales, como todas aquellas obligaciones inherentes a los organismos auxiliares que la componen. La alcaldía del municipio Bolívar tiene como objetivo principal promover el desarrollo integral de la comunidad. Es una institución pública y de servicios que desarrollan una actividad financiera para cumplir con los servicios especiales de salud, vialidad, seguridad, educación, vivienda, gastos administrativos y de funcionamientos, es decir persiguen la obtención y aplicación de recursos económicos para la satisfacción de necesidades colectivas.

Ingresos Municipales

Las Alcaldías son organismos que representan a los municipios de los estados del país y que tienen como función administrar los recursos o

presupuestos que les envían de los fondos públicos nacionales y a su vez estas se encargan de la recaudación de los tributos e impuestos locales.

Estos ingresos significan según la actividad económica que posee el municipio una parte sustentable de entradas públicas que sirven para canalizar necesidades en las comunidades, tales como la aprobación y ejecución de planes, proyectos y programas exigidos para la solución de problemas locales.

Por su parte Moya (2000), expresa que “las Entradas Públicas de los recursos de la economía de los particulares, que obtiene el Estado en forma coactiva para satisfacer necesidades colectivas”. Se entiende entonces, que los entes públicos municipales están conformados por las arcas de dinero, producto de todas las asignaciones que se reciben a nivel nacional, estatal y de las distintas formas propias que se vale la alcaldía para recabar dinero a través de impuestos y ordenanzas.

De acuerdo a Moya, (2000), los ingresos municipales se clasifican de la siguiente en: ordinarios y extraordinarios.

Ingresos ordinarios

Son aquellos que se perciben en forma periódica y permanente (es decir, son recurrentes) provenientes de fuentes tradicionales, generalmente constituido por los tributos, tasas y otros medios periódicos de financiamiento. Se clasifican en:

1. Impuestos Indirectos: inmuebles urbanos; patente de industria y comercio, patente de vehículos, propaganda comercial, espectáculos públicos, apuestas lícitas.
2. Impuestos Directos: explotación minera.
3. Tasas: permisos municipales, certificaciones y solvencias, mensura y deslinde, aseo urbano y domiciliario, mercados, cementerios, mataderos, terminales de pasajeros, servicio de energía eléctrica, servicio de distribución de agua, servicio de gas doméstico.

4. Diversos: reparos fiscales, reintegros, ingresos varios, recargos o intereses moratorios, sanciones fiscales, multas y recargos.
5. Ingresos por Venta de bienes y servicios de la administración pública; venta de gacetas municipales y formularios, venta de servicios.
6. Ingresos de la propiedad: intereses por dinero en depósitos, intereses por títulos de valores, ingresos por canon de concesiones, arrendamiento de tierras y terrenos, arrendamiento de ejidos, proventos de empresas municipales.
7. Ingresos por aportes al municipio: situado municipal, aportes especiales para gastos de funcionamiento, aportes especiales para gastos de funcionamiento, aportes especiales para gastos de inversiones, otros aportes especiales.

Ingresos extraordinarios

Son los ingresos fiscales no recurrentes, tales como los provenientes de operaciones de crédito público, de leyes que originen ingresos de carácter eventual o cuya vigencia no exceda de tres años. Entre los ingresos extraordinarios municipales es necesario resaltar las reservas del tesoro no comprometidas, entre éstas tenemos los aportes del Ministerio de Finanzas, operaciones de crédito público, reservas del tesoro no comprometidas, aportes especiales a los municipios, contribuciones especiales a los municipios, ingresos por operaciones diversas y donaciones.

Clasificación de los Egresos

Constituye las diversas formas de presentar los egresos públicos previstos en el presupuesto, con la finalidad de examinarlos, suministrando además, información para el estudio general de la economía. Éstas clasificaciones representan mecanismos que utilizan los organismos centrales de asignación de recursos para determinar la política presupuestaria de un ejercicio cualquiera. Igualmente, estas ordenaciones permiten la proyección del gasto

futuro y ofrecen a los usuarios la posibilidad de conocer qué realizará el Estado en un año específico.

Institucional

A través de ella se ordenan los gastos públicos de las instituciones y/o dependencias a las cuales se asignan los créditos presupuestarios en un período determinado, para el cumplimiento de sus objetivos.

Por Objeto de Gasto

Permite identificar los bienes y servicios que se adquieren con las asignaciones previstas en el presupuesto y el destino de las transferencias, mediante un orden sistemático y homogéneo de éstos y de las variaciones de activos y pasivos que el sector público aplica en el desarrollo de su proceso productivo.

Clasificación Económica

Ordena los gastos públicos de acuerdo con la estructura básica del sistema de cuentas nacionales para acoplar los resultados de las transacciones públicas con el sistema, además permite los efectos de la actividad pública sobre la economía nacional.

1. Gastos corrientes: son los recursos que se destinarán a cubrir los gastos de funcionamiento del aparato institucional. También, los recursos para cancelar el pago de las prestaciones sociales, los compromisos de ineludible cumplimiento en el ámbito nacional e internacional y para atender las emergencias en el territorio nacional.

2. La renta de la propiedad: corresponde a los costos financieros que originan la deuda contraída por la República (interna y externa).

3. Gastos de capital e inversiones financieras: las erogaciones están orientadas a la realización de inversiones a cargo de la Administración Central y transferir recursos a entes descentralizados que conduzcan al logro de un equilibrio económico.

4. Aplicaciones Financieras: inversión financiera, amortización de la deuda y disminución de otros pasivos financieros.

Sectorial

Estos recursos permiten cumplir con las obligaciones y compromisos de carácter laboral, disminuir otros pasivos, y apoyar la ejecución de políticas socioeconómicas, puestas en práctica por el Ejecutivo Nacional. Asimismo, establecer los programas que permitan mejorar las infraestructuras y los servicios básicos.

Regional

Admite ordenar el gasto según el destino regional que se le da. Refleja el sentido y alcance de las acciones que realiza el sector público en el ámbito regional. Las estadísticas recopiladas en esta clasificación se realizan sobre la base de las leyes y ordenanzas de presupuesto, nóminas de personal y demás documentos solicitados por la ONAPRE a las entidades federales y municipios.

1. Recursos financieros asignados a las Gobernaciones: entre ellos se tienen el resumen de las transferencias a las entidades federales, situado constitucional, asignaciones especiales, política habitacional, transferencias de competencias, reestructuración, incrementos salariales, otros aportes.

2. Créditos adicionales a las Gobernaciones.

3. Recursos financieros asignados a los Municipios: entre ellos están las asignaciones legales, créditos adicionales, situado municipal, asignaciones económicas especiales.

Por Programas

Concentra los gastos según los programas, subprogramas, proyectos, actividades u obras en los cuales se subdivide la acción del sector público

para el cumplimiento de los objetivos y metas que tienen previsto realizar en un período determinado.

Mixtas

Son composiciones de los gastos públicos, que se transforman con fines de análisis y toma de decisiones. Permite mostrar una serie de aspectos de gran interés, que posibilitan el estudio sistemático del gasto público y la determinación de la política presupuestaria para un período determinado.

Gestión Financiera

La gestión financiera está establecida por un conjunto de proyectos agregados en el tiempo que sintetizan, en una sola unidad, una determinada cantidad y composición de bienes económicos y su financiamiento, orientados mediante un proceso de conducción operativo táctico estratégico (en el marco de un determinado entorno psico-socio-antropo-ético, cultural, tecno-ambiental, económico y financiero) de dirección, de gerencia y de administración, para encausarlos hacia la consecución de sus metas y objetivos, sin menoscabo de su visión ni de su misión deseada, ni tampoco el de sus contenidos psico-socio-antropo-éticos, cultural y tecno-ambiental que impliquen los actos humanos en procura de ciertos resultados predeterminados por los actores involucrados, en procura de intereses de contenido transdisciplinario.

En virtud de lo anterior, Suárez (1998) expresa que la función del gerente financiero en la actualidad ya no se limita tan sólo a la obtención de recursos financieros, como venía ocurriendo con anterioridad, sino que se amplió la asignación de los mismos. En este sentido, la función financiera en la organización ha evolucionado a lo largo del tiempo, y de la misma manera, la búsqueda de un objetivo cobra importancia en la gestión financiera, de forma tal que en la diversidad de un mundo globalizado las organizaciones públicas o privadas son un sistema abierto, permeables a su entorno.

Con relación a la administración financiera ubica una diversidad de técnicas y herramientas que hacen posible el seguimiento y control de la gestión financiera de las organizaciones. Así se dispone del análisis de los estados financieros, por cuanto es una de las formas tradicionales para obtener información importante sobre los resultados operativos y la posición financiera de una organización, con esa información es posible realizar comparaciones entre las empresas a través del tiempo, así como identificar áreas donde la misma destaca o áreas con oportunidad de ser mejoradas. Uno de los métodos para esta evaluación es el análisis de de las razones financieras, basado en métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para evaluar el rendimiento de la organización. Así, la información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y del balance general de la empresa. En general, estas técnicas desarrolladas para las finanzas empresariales son también de aplicación en el contexto de las finanzas municipales.

Indicadores de Gestión

Según Beltrán (2000) los indicadores de gestión son “Factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso”. De tal manera que los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valor, así mismo deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.

En este sentido, es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos. Además, los indicadores de gestión:

1. Son un instrumento gerencial por excelencia.
2. Constituyen un eficaz apoyo para la toma de decisiones.

3. Se centran en el cómo, más que en la producción de resultados.
4. Se enfatizan en la producción de rendimientos.
5. Emplean normas y patrones operativos.
6. Proyectan el futuro de la organización.
7. Son integrales.

Beltrán (2000) del mismo modo refiere que las principales funciones de los indicadores de gestión son las siguientes:

1. Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.
2. Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
3. Racionaliza el uso de la información.
4. Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
5. Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.
6. Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
7. Se utiliza de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
8. Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización.

Metodología General para Establecimiento de Indicadores de Gestión

Se dice que lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, un proyecto o de la gestión de los individuos, es decir, hacer lo correcto, cabalmente.

“... Machado (2004) especifica que hacer lo correcto significa “entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y el precio estipulado”, en otras palabras es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega...”

Por otra parte, correctamente está especificado por este mismo autor como “Procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles” es decir de manera eficiente. Por consiguiente, hacer lo correcto correctamente se está en la senda de la efectividad y la productividad.

En este sentido, estar en el cuadro de lo correcto cabalmente significa que se está siendo efectivo, ya que lo correcto implica que el producto/servicio cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que se está haciendo un uso adecuado de los recursos. Ahora bien, estar en el cuadro de lo no correcto incorrectamente, es realmente grave ya que no solamente el producto/servicio no es lo que el cliente requiere, es lo no correcto, sino que adicionalmente se está haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a su fabricación, es hacerlo incorrectamente. En esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente, la productividad debe verse seriamente comprometida y con ella la empresa u organización misma.

Lo incorrecto cabalmente quiere decir que aunque se está siendo eficiente, no se es eficaz, es decir, que el producto que se está fabricando con el método mejor y más económico no es el requerido por el cliente. Igualmente, lo correcto imperfectamente sitúa en una posición de eficacia pero de ineficiencia. Se está atendiendo los requisitos del cliente, pero los recursos no están siendo aprovechados racionalmente y muy seguramente se tendrá niveles de productividad muy bajos.

De tal manera que, la mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto cabalmente, es eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles

los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

3. Gestión estratégica o corporativa.
4. Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.
5. Gestión operativa.

Además, según Machado (2004), es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos proporcionan el punto de llegada y las características del resultado que se espera. También, se deben realizar los siguientes pasos:

- 5.1 Identificar los factores críticos de éxito: Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar, tales como: concepción, monitoreo y evaluación final de la gestión.
- 5.2 Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito. (Total personas que aprobaron pruebas) Nivel de aprobación de pruebas = (Total de personas capacitadas). Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.
- 5.3 Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión. Estado: Valor inicial o actual del indicador. Umbral: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Rango de gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.
- 5.4 Diseñar la medición: Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

6. Determinar y asignar recursos, de la siguiente forma: La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

7. Los recursos que se empleen en la medición sean parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

1. Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión, tomando en consideración: pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de toma y presentación de la información, frecuencia en la toma de la información y destinatario de la información.
2. Estandarizar y formalizar: Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión de un organización.
3. Mantener y mejorar continuamente. Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

En otros términos, hacer un mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno. Por su parte, mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo. Además, se debe contar con los siguientes criterios para construir los indicadores de gestión: Validez, Confiabilidad, Comprensión, Rapidez, No manipulables, Amplitud, y No redundancia. Estableciendo finalmente que los datos para construir un

indicador de gestión se deben extraer de: registros preexistentes, encuestas y estadísticas.

Tipos de Indicadores de Gestión

Según Machado (2004), los indicadores de gestión se clasifican en:

1. De eficiencia: Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: tiempo fabricación de un producto, período de maduración de un producto, ratio de piezas/hora, rotación del material, etc.
2. De eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
3. De resultados: Los indicadores de resultados son la expresión de medida de los atributos que informen adecuadamente sobre los resultados que se quiere evaluar. Sanín (1999) explica que es deseable que los indicadores cumplan con estas características básicas:
 - 3.1 Medibles, para verificar en la realidad su grado de cumplimiento. La medición puede ser cuantitativa o cualitativa. Siempre se encontrará alguna forma de expresar en un dato una medida cualitativa.
 - 3.2 Disponibles: deben encontrarse en algún sistema de información, o alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlo con las características exigidas para utilizarlos como instrumentos de evaluación: agregación (o desagregación), frecuencia, cobertura.

3.3 Determinantes, es decir, seleccionados o configurados de manera que sean los que mejor expresen la naturaleza del resultado objeto de medida. Al igual que los objetivos, los indicadores que los expresan deben ser pocos, para facilitar su integración o ponderación. Cuando varios indicadores son candidatos a expresar la medición de un objetivo, se puede proceder así: Si son complementarios, se escogerán los de mayor incidencia (unos pocos) y se sumarán (si son aditivos) o se ponderarán con algún criterio de participación. Si son alternativos o excluyentes (cada uno expresa el objetivo por su lado), se escogerá aquél que se considere más significativo o determinante. Cuando no hay mucha diferencia por significancia, el criterio de facilidad de obtención del indicador puede definir la selección.

4. De ejecución: Según Vargas (2003) estos indicadores permiten hacer un seguimiento a la eficiencia en la ejecución de los proyectos. Relacionan el tiempo real de duración del proyecto respecto al tiempo programado.

5. De equidad: Vargas (2003) refiere que permiten hacer un seguimiento sobre la incidencia o focalización de la inversión municipal respecto a las localidades geográficas y poblaciones objetivo.

6. De desempeño: Los indicadores de desempeño permiten:

6.1 La transparencia, credibilidad y comunicación

6.2 Mejorar la asignación de recursos

6.3 Mejorar aspectos operativos

6.4 La reasignación futura de recursos

6.5 La regulación de servicios privatizados.

Beltrán (2000) establece otros tipos de indicadores, tales como: Puntuales, Acumulados, De Control, De Alarma, De Planeación, Temporales, Permanentes, Estratégicos, Tácticos y Operativos.

La Medición de Gestión en el Sector Público

Evaluar la gestión es posible en cualquier contexto. En el ámbito de la función pública implica desarrollar sistemas que ponderen adecuadamente los elementos cualitativos de la gestión, capaces de asimilar la multiplicidad de objetivos y la heterogeneidad de las acciones que realizan las instituciones del Estado.

La calidad de la gestión de una institución, como la Alcaldía del Municipio Libertador del Distrito Metropolitano de Caracas, puede ser un factor invisible e imponderable, en tanto no se desarrolle la capacidad de medir sus resultados. Ahora bien, es importante destacar que los municipios deben captar ingresos, contabilizar el gasto y concretar objetivos y metas, por lo que esta autonomía financiera debe necesariamente evaluarse y controlarse con la finalidad de hacer más eficiente y transparente la administración pública municipal. Pero, evaluar la gestión implica medir sistemáticamente sobre una base continua en el tiempo los resultados obtenidos por las principales unidades o departamentos de una institución, y comparar dichos resultados con lo deseado o planificado, a fin de elevar su eficiencia y productividad.

Ahora bien, según el documento en línea: “Indicador de Gestión de las Organizaciones Públicas” (s.f.) para evaluar adecuadamente la gestión de un Servicio Público, es necesario previamente, definir su misión, formular los objetivos que orientarán a corto, mediano y largo plazo su accionar, y establecer metas de productividad y de gestión. En este sentido, la evaluación de la gestión institucional debe constituirse en un proceso permanente, que permita medir el logro de resultados, según parámetros previamente establecidos, para derivar de allí los proyectos, medidas y transformaciones que sean pertinentes. Por consiguiente, una primera condición para hacer dicha evaluación es que la institución haya sido capaz de definir los objetivos que orientarán a corto, mediano y largo plazo su accionar, y traducir algunos de estos objetivos en metas de gestión. Así

mismo, es necesario construir indicadores de gestión que coadyuven a un diagnóstico preciso de la situación actual de la gestión. En este sentido, los indicadores de gestión en el sector público cumplen dos funciones:

1. Función Descriptiva: Aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y su evolución en el tiempo.
2. Función Valorativa: Permite apreciar los efectos provocados por una actuación.

De tal manera, que es en función de estas definiciones que la Administración Pública establece la construcción de evaluación de Gestión cuyo fin es cuantificar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad donde opera un sistema, en el caso preciso de la presente investigación, en el sistema de gestión del presupuesto municipal, donde los indicadores pueden formularse a partir de parámetros físicos, cronológicos y económicos, según la naturaleza del objeto a medir. Por consiguiente, es a partir de estos criterios cuando se abre la brecha para construir indicadores para la gestión financiera del presupuesto Municipal orientados a mantener el equilibrio de las variables ingresos/gastos. Para finalizar cabe considerar, que en la mayoría organismos y entes públicos no existe una cultura sobre el manejo de los indicadores. Ello no significa que no se sea posible diseñar y manejar un buen sistema de evaluación de gestión, particularmente para un determinado municipio.

Bases Legales

A continuación se citarán las bases legales que sustenta y le dan sentido a ésta investigación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 174:

El Gobierno y la administración del municipio corresponderán al Alcalde o Alcaldesa, quién será también la primera autoridad.

Artículo 176:

Corresponde a la Contraloría Municipal el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos sin menoscabo del alcance de las atribuciones de la Contraloría General de la República.

Artículo 168:

Los Municipios constituyen la Unidad Política Primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y de la Ley. La autonomía municipal comprende: 1. La elección de las autoridades. 2. La gestión de las materias de su competencia. 3. La creación, recaudación e inversión de sus ingresos. "Las actuaciones del municipio en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la Gestión Pública y en el control y evaluación de los resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme a la Ley.

Artículo 287:

La Contraloría General de la República es el órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales...

Artículo 313:

La administración económica y financiera del Estado se regirá por un presupuesto aprobado anualmente por ley. El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional, en la oportunidad que señale la ley orgánica, el proyecto de Ley de Presupuesto...

Artículo 315:

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 esperan obtener y los funcionarios públicos responsables para el logro de tales resultado...

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. LOAFSP (Modificado el 07/04/2008, Gaceta Oficial # 38.904)

Artículo 1:

Esta ley tiene por objeto regular la administración financiera, el sistema de control interno del sector público y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica...

Artículo 2:

La Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado y estará regida por los principios Constitucionales...

Artículo 3:

Los sistemas de presupuestos, crédito público, tesorería y contabilidad, regulados por la presente ley; así como los sistemas tributarios y de administración de bienes, regulados por leyes especiales, conforman la administración financiera del sector público. Dichos sistemas estarán interrelacionados y cada uno de ellos actuará bajo la coordinación de un órgano rector.

Artículo 14:

Los presupuestos públicos de gastos contendrán los gastos corrientes y de capital, y utilizarán las técnicas más adecuadas para formular, ejecutar, seguir y evaluar las políticas, planes de acción y la producción de bienes y servicios de los entes y órganos del sector público...

Ley Orgánica de Régimen Presupuestario con Reforma parcial y sus Reglamentos (Gaceta Oficial # 36.916 del 22/03/2000)

Artículo 1:

La presente Ley los principios y normas básicos que regirán el proceso presupuestario de los organismos del Sector Público, sin perjuicio de las atribuciones que, sobre el control externo, la Constitución y las leyes confieren a los órganos de la función controladora...

Artículo 2:

Los presupuestos públicos deberán expresar los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación...

Artículo 3:

Los presupuestos comprenderán los correspondientes ingresos y gastos. El monto del Presupuesto de Gastos no podrá exceder el total del Presupuesto de Ingresos...

Artículo 6:

En los presupuestos se indicarán las Unidades Administrativas responsables del cumplimiento de los objetivos y metas de cada programa o proyecto.

Artículo 8:

Cuando en los presupuestos se autoricen compromisos cuya ejecución exceda del ejercicio presupuestario, se deberá incluir la información correspondiente a su monto total, el cronograma de la ejecución, los recursos erogados en ejercicios precedentes, los que se deban erogar en el futuro y el compromiso para el ejercicio presupuestario...

Artículo 10:

La Oficina Nacional de Presupuesto dictara las normas generales del sistema de contabilidad para el registro, seguimiento y

liquidación de la ejecución presupuestaria de los organismos ejecutores y demás entes sujetos a esta Ley...

Artículo 21:

El presidente de la República, en Consejo de Ministros, fijará los lineamientos generales para la formulación del Proyecto de Ley de Presupuesto. A tales fines, la Oficina Nacional de Coordinación y Planificación presentará al Presidente de la República una evaluación del cumplimiento del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y del desarrollo general del país...

Artículo 39:

Los organismos públicos y ejecutores del presupuesto la ejecución física y financiera, especificando, entre otros aspectos, los compromisos y desembolsos máximos que podrán contraer o efectuar para cada sub-período del ejercicio presupuestario...

Artículo 60:

...A los fines de la información, las leyes y ordenanzas de presupuesto de los Estados y Municipios, en los sesenta días siguientes a su aprobación, se remitirán, a través del Ministerio de Relaciones Interiores, a la Asamblea Nacional y la Oficina Central de Coordinación y Planificación. Igualmente en los treinta días siguientes al fin de cada trimestre, se remitirá información de la respectiva gestión presupuestaria.”

Definición de Términos Básicos

Acción Presupuestaria: Tipo especial agregado o combinado de acciones operacionales cuyos insumos y productos son definibles y perfectamente diferenciables de otros recursos y productos pertenecientes a otras relaciones de insumo producto. (Moya, 2000).

Administración Pública: Organización con personalidad jurídica, que desarrolla su actividad para satisfacer el interés general. (Paredes, 2006).

Ajustes en los créditos por Reducción de Ingresos: Es una modificación presupuestaria mediante la cual se anulan total o parcialmente

los créditos no comprometidos acordados a programas, subprogramas, proyectos, obras, partidas, subpartidas, genéricas, específicas y subespecíficas de la Ley de Presupuesto. (Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Fernando Martin 1999).

Año presupuestario: Período respecto al cual se autorizan las partidas presupuestarias. (Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Fernando Martin 1999).

Asignaciones de fondos: Fondos autorizados y distribuidos a los ministerios a través de los cuales se permite que éstos contraigan obligaciones, paguen fondos, o ambas cosas, dentro de un período determinado y por las sumas autorizadas. (Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Fernando Martin 1999).

Autorizaciones presupuestarias. El presupuesto aprobado por ley y los suplementos posteriores. Este presupuesto puede determinar que el Ejecutivo efectúe los gastos especificados o puede autorizar al Ejecutivo a efectuar gastos hasta las sumas especificadas. (Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Fernando Martin 1999).

Control. Verificar, comprobar el funcionamiento correcto de determinado organismo. (Moya, 2000).

Ejercicio fiscal. Período regular presupuestario y contable respecto del cual se prevén los ingresos y gastos, y se presentan cuentas, excluido todo período complementario durante el cual pueden mantenerse abiertos los libros una vez comenzado el ejercicio siguiente. (Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Fernando Martin 1999).

Estructura. Redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea. La estructura organizativa se halla en continuo cambio lo que hace que la estructura se adapte y transforme para subsistir a través del tiempo, aquellas que no se adaptan a sus sistemas estructurales desaparecerán en el tiempo. (Mas, 1998)

Flexibilidad. A través de este principio se sustenta que el presupuesto no adolezca de rigideces que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de: Administración, Gobierno y Planificación. (Paredes, 2006).

Gestión Municipal. Se entiende el conjunto de actividades conducentes al logro de un propósito e implica un proceso permanente de planeación, ejecución y evaluación de los planes de acción en función de los objetivos y metas que en materia social, ambiental, o cualquier otro, contenga el plan de desarrollo. (Vargas, 2003).

Metas. Son los objetivos calificados. Cuando un empresario establece claramente sus objetivos y metas tiene un gran problema: ha transmitido claramente sus instrucciones y ha tomado y generado compromisos hacia sus subalternos. (Mas, 1998)

Metas físicas y financieras. Es la cuantificación de los bienes, servicios, inversiones, etc. realizados por el municipio durante el ejercicio presupuestario en términos monetarios expresa la cantidad de bienes y servicios producidos en el logro de los objetivos planificados y el costo realizado. Las metas físicas y financieras alcanzadas permitirán medir la eficacia y eficiencia de la gestión municipal al final del período. (Hinojosa, 2004)

Objetivos. En el espacio-tiempo se desea lograr algo, esos puntos deseados son los objetivos. (Mas, 1998)

Planeamiento: Proceso mediante el cual la organización define sus objetivos (que desean alcanzar), sus metas (cuándo y cuánto) y sus estrategias (cómo), es decir, las diferentes opciones para lograr los objetivos. (Mas, 1998)

Presupuesto por Proyectos. Será un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos, a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y

objetivos estratégicos de la Nación, expresados en los respectivos Planes Anuales; además coordinar, controlar y evaluar su ejecución. (Paredes, 2006).

Presupuesto por Programas. Aparece para dar respuesta a las contradicciones implícitas en el Presupuesto Tradicional y en especial para que el Estado y las instituciones que lo integran dispongan de un instrumento programático que vincule la producción de los bienes y servicios a alcanzar con los objetivos y metas previstas en los planes de desarrollo. (Paredes, 2006).

bdigital.ula.ve

Cuadro nº 3

Cuadro de Variables

Objetivo General: Analizar el Presupuesto Público como herramienta de Gestión Municipal. Caso Alcaldía del municipio Sucre, estado Trujillo.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	
Caracterizar el Plan Operativo Anual de la alcaldía del Municipio Sucre del estado Trujillo, durante su periodo fiscal 2011.	PROCESO PRESUPUESTARIO	Formulación del Presupuesto	.- POA. .- Unidad Responsable .- Formulación del Presupuesto de ingreso .- Formulación del Presupuesto de Gasto	1	
				2,3	
				4,5	
				6,7	
Describir el procedimiento llevado a cabo en el proceso presupuestario en cuanto a la asignación de recursos, de la alcaldía del Municipio Sucre del estado Trujillo, durante el periodo fiscal 2011.		Discusión y Aprobación	Ejecución	.- Discusión y Aprobación del Presupuesto .- Etapas de la ejecución de los ingresos .- Etapas de la ejecución de los gastos .- Modificaciones presupuestarias.	8,9,10,11,12
		Ejecución			13,14,15
					16,17
					18
Determinar las técnicas empleadas en la evaluación y gestión del presupuesto en la alcaldía del municipio Sucre, estado Trujillo, durante el periodo fiscal 2011.		Evaluación y Gestión del Presupuesto	.- Evaluación .- Gestión Presupuestaria.	19,20,21,22	
				23,24,25	

Fuente: Urbina 2012

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La indagación en las Ciencias Contables es una actividad orientada hacia el desarrollo de una forma organizada de conocimientos acerca de los sucesos que interesan a los Contadores Públicos. Su propósito es, descubrir leyes o publicaciones acerca de incomparables hechos o fenómenos que pueden ser utilizados para formular predicciones y controlar eventos. En este sentido se concibió el propósito de la investigación, cuya metodología se describe enseguida.

Tipo de Investigación

En cuanto al tipo de investigación, es descriptiva, movido que su finalidad es: Analizar el Presupuesto Público como herramienta de gestión Municipal. Caso Alcaldía del Municipio Sucre, estado Trujillo. Es descriptiva porque se acoge a lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2000 p.63), quienes refieren que estos estudios tienen como propósito “Describir situaciones y eventos, especifican las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Diseño de la Investigación

La estrategia para responder las interrogantes de éste estudio, correspondió con una investigación de campo, ya que la información fue extraída de la realidad donde ocurren los hechos y a través del análisis u obtención de datos de materiales impresos de los cuales se seleccionaron

los necesarios para la misma. Según Márquez y otros (2000 p.205) “la investigación de campo es aquella que se realiza en el propio lugar en donde se desarrollan los acontecimientos, se diferencia de la investigación experimental porque no manipula variables”. En este sentido, los datos fueron extraídos directamente de la Alcaldía del municipio Sucre, estado Trujillo.

Población

Según Balestrini, M. (2002 p.136), plantea que “una población o universo desde el punto de vista estadístico; esta referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

Por lo anteriormente dicho, es conveniente comentar, que la población objeto de estudio en la investigación, estuvo formada por una población de diez (10) empleados de la Alcaldía del municipio Sucre estado Trujillo, distribuidos de la siguiente manera: una (01) persona de Despacho, una (01) persona encargada del Departamento de Presupuesto, una (01) en la Dirección de Hacienda, una (01) en el Departamento de Contabilidad, (01) en Tesorería, una (01) en el Departamento de Rentas y Tributos, (01) en Contraloría y tres (03) en el Concejo Local de Planificación Pública.

Por tratarse de un pequeño universo de personas, se estaría hablando de una población finita; y es tomado en cuenta a Sierra (1995 p.192), donde señala que “la población finita puede estudiarse en su totalidad cuando es relativamente pequeña”

Como la población es accesible y se requiere recabar el máximo de información, no se consideró necesario realizar técnica de muestreo.

Técnicas e Instrumento de Recolección

Considerando el diseño de investigación, se utilizó la técnica encuesta, debido a que se hace necesaria la interacción entre el investigador y los informantes clave. La encuesta es definida por Hurtado (2000), como aquella que consiste “en la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los miembros de una sociedad”. La encuesta se realiza en correspondencia con el objetivo planteado, la variable investigada y las dimensiones e indicadores respectivos con las siguientes características:

1. De estructura cerrada; de manera que facilite el registro, codificación y procesamiento de datos,
2. Flexible, permitiendo la anotación de respuestas e informaciones no previstas,
3. De aplicación directa e individual.

Por su parte, ésta técnica se apoyó con un instrumento basado en un cuestionario, que según Hurtado (2000) “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”, éste permitió recabar información directa, acerca de la experiencia y responsabilidad de los sujetos en el lugar donde ocurren los hechos. Se presentó un cuestionario cuyos ítems son pertinentes con los indicadores señalados en el cuadro de variables, estructurado con alternativas de selección múltiple para ofrecer a los encuestados mayor variedad de opciones para la expresión de sus opiniones.

Para la elaboración del instrumento se tomaron en consideración los objetivos de la investigación, así como las variables, sus dimensiones e indicadores de las mismas. En este caso el cuestionario estuvo conformado por un total de veinticinco (25) preguntas entre abiertas y cerradas y se aplicó bajo administración dirigida, ya que fue aplicado por la investigadora con el

fin de conocer de los entrevistados algunos detalles de importancia para la investigación.

Validez del Instrumento

Hernández, R., y otros (2003 p.246), señalan que la validez “en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

El instrumento utilizado en esta investigación se aprobó a través de la validación de contenido, para validar el instrumento de recolección de datos, se buscó tres (3) expertos, los cuales son Profesionales especialistas en el área, conformados por tres profesionales en la materia pertenecientes al Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, entre ellos la Lcda. Karen Pacheco, el Ing. Rolando Adriani y la Lcda. Yaceht Paredes; y una vez revisada la correspondencia de los ítems con el contenido del trabajo emitieron su opinión proponiendo a la investigadora realizar algunas correcciones relacionadas a la redacción de los ítems para mayor comprensión del encuestado, además de incluir otras interrogantes que permitieron profundizar aún más acerca del desarrollo de cada una de las etapas del proceso presupuestario en la Alcaldía del municipio Sucre, proposiciones que fueron consideradas positivamente por la investigadora.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para el desarrollo de la investigación se ha seguido el procedimiento señalado a continuación:

- i. Selección del tema de estudio.
- ii. Selección de la institución para realizar el estudio.
- iii. Planteamiento y delimitación del problema.
- iv. Revisión documental.
- v. Establecimiento de la población objeto de estudio.

- vi. Después se elaboró el instrumento de acuerdo con los indicadores establecidos para la medición de la variable.
- vii. El instrumento se sometió a la validación de tres expertos
- viii. Se procedió a la aplicación del instrumento.
- ix. Y por último, se realizó el análisis e interpretación de los resultados, seguido de las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Cabe destacar, que para el análisis e interpretación de los resultados, se realizó previamente el procesamiento de los datos, una vez concluida la labor de recopilación de la información. Los datos fueron revisados y verificados para descubrir posibles contradicciones, incongruencias, omisiones o errores, que podrían dar origen a una nueva recolección de datos o a eliminar algunos de ellos. Una vez revisados, los datos fueron clasificados y recopilados para ser almacenados en una base de datos mediante la estadística descriptiva (frecuencias absoluta y relativa).

Para la presentación de los resultados el procedimiento fue el siguiente:

1. Se procedió a tabular cada una de las respuestas de los ítems que conforman los objetivos de la investigación.
2. Después, se interpretó y se relaciono con las bases teóricas que sustentan la investigación, presentados a través de tablas y gráficos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo contiene los resultados provenientes de los datos recolectados a través del instrumento ya aplicado a los empleados de la Alcaldía del Municipio Sucre, según (Ballestrini, 2001, p.54), plantea que “la presentación y análisis de los resultados es la síntesis de los datos obtenidos en la fase diagnóstica de la investigación con base en la aplicación del instrumento metodológico elaborado para ese propósito”.

Para efectos de esta investigación se estudiaron e interpretaron las respuestas emitidas para cada ítem establecido en lo expuesto por (Chávez, 2001), quien manifiesta que el análisis y discusión de los resultados en una investigación de campo, corresponde atender al entorno del ítem, usando el método estadístico más adecuado. A partir del procesamiento de los resultados se realizó la adecuada interpretación, verificando los resultados con los elementos definidos en el marco teórico, tomando en cuenta las dimensiones de cada objetivo de la investigación, que surgió para fundamentar los criterios que aprobasen plantear las conclusiones a las que se alcanzó por razón de su aplicación.

Para cumplir con el objetivo, a continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado.

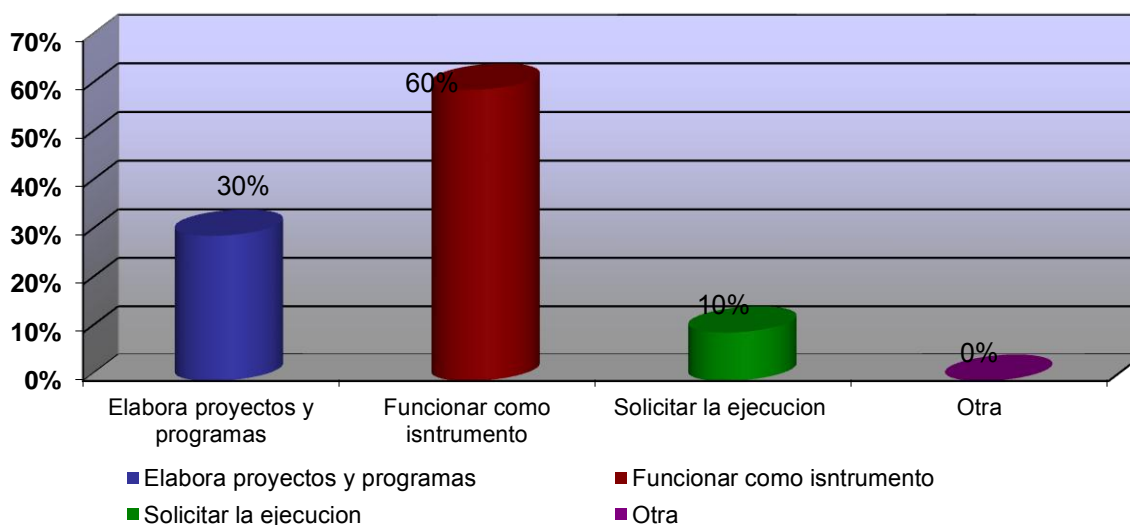
Dimensión: Formulación del presupuesto

Tabla 1. Plan operativo anual

Ítems	Alternativas	Frecuencias	
		Absoluta	Relativa (%)
1.- Según su consideración ¿Cuáles de las siguientes acciones corresponden con el Plan Operativo Anual?	Elaborar proyectos y programas conforme al cronograma de asignaciones de recursos	3	30%
	Funcionar como instrumento adecuado de Gobierno, Administración y Planificación	6	60%
	Solicitar la ejecución de obras públicas conforme al cronograma de asignaciones de recursos	1	10%
	Otra	-	-

Fuente: Urbina 2012

Grafico 1. Plan operativo anual



Según los datos de la tabla 1, el 60% de los encuestados piensa que una de las acciones del Plan Operativo Anual es funcionar como instrumento

adecuado de Gobierno, Administración y Planificación, el 30% relaciona la utilidad de éste con la elaboración de proyectos y programas conforme al cronograma de asignaciones de recursos, mientras que el 10% considera la utilidad de éste con la solicitud de la ejecución de las obras públicas.

Según los empleados de la Alcaldía del municipio Sucre, el Plan Operativo Anual representa un instrumento administrativo útil para la política económica, y como lo afirma Paredes (2002) permite la ejecución de proyectos y programas de acuerdo al cronograma de recursos y de realización de obras previas, para ello se expresa con detalle y precisión el contenido de los planes de más alcance.

Tabla 2. Unidad responsable

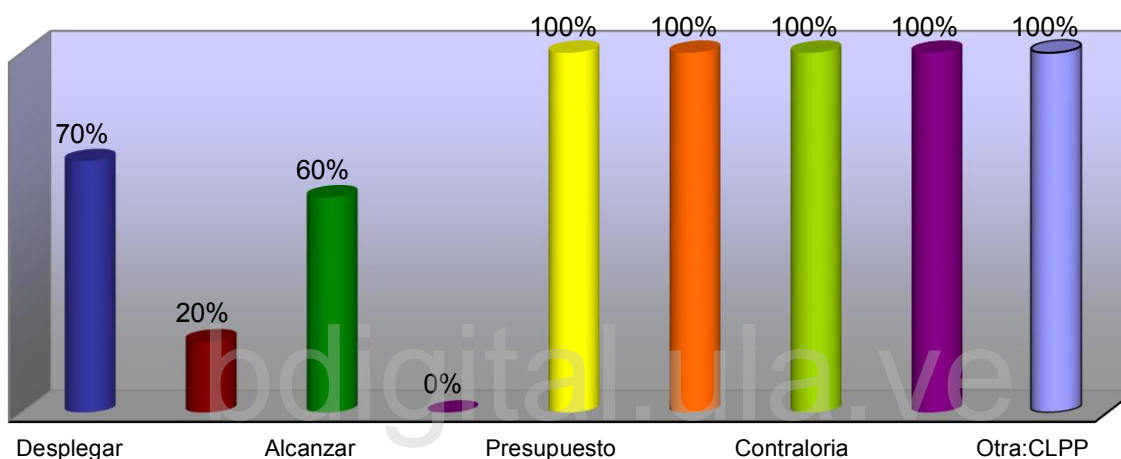
Ítems	Alternativas	Frecuencias	
		Absoluta	Relativa (%)
2.- Con relación a la fase de formulación del Presupuesto 2011, el equipo delegado se encargo directamente de:	Desplegar modelos para los distintos presupuestos, adaptados a las exigencias del municipio.	70	70%
	Proponer a todos en la planificación del presupuesto y en la obtención de sus apreciaciones	1	10%
	Alcanzar y revisar los presupuestos particulares anteriores con el objeto de estimar ingresos y desarrollar modelos para los distintos presupuestos, adaptados a los requerimientos del municipio	20	20%
	Otra	-	-
3.- ¿Qué departamentos intervinieron en la formulación del presupuesto del municipio Sucre del año 2011?	Presupuesto	10	100%
	Contabilidad	10	100%
	Contraloría municipal	10	100%
	Dirección de Hacienda	10	100%

	Otra: Consejo Local de Planificación Pública	10	100%
--	--	----	------

Fuente: Urbina 2012

Grafico 2. Unidad responsable

■ Desplegar ■ Proponer ■ Alcanzar ■ Otra: ■ Presupuesto ■ Contabilidad ■ Contraloria ■ Hacienda ■ Otra:CLPP



Fuente: Urbina 2012

Con relación a la unidad responsable de la formulación del presupuesto, la totalidad de analizados (70%) considera que el equipo de presupuesto se facultó generalmente de desplegar modelos para los distintos presupuestos, adaptados a las exigencias del municipio, de la misma forma el 60% opina que alcanzar y revisar los presupuestos particulares anteriores con el objeto de estimar ingresos y desarrollar modelos para los distintos requerimientos del municipio, y un 20% de esta unidad manifiesta proponer a todos en la planificación del presupuesto y en la obtención de sus apreciaciones.

Todas estas evaluaciones corresponden con las funciones de la unidad de presupuesto según lo planteado por Pérez (2003) ya que la misma se encarga de todas las gestiones inherentes a las políticas de ingresos y gastos, es decir la consecución de recursos financieros a través de la figura

del presupuesto el cual es remitido a la ONAPRE antes del 15 de octubre del año inmediato anterior para su aprobación.

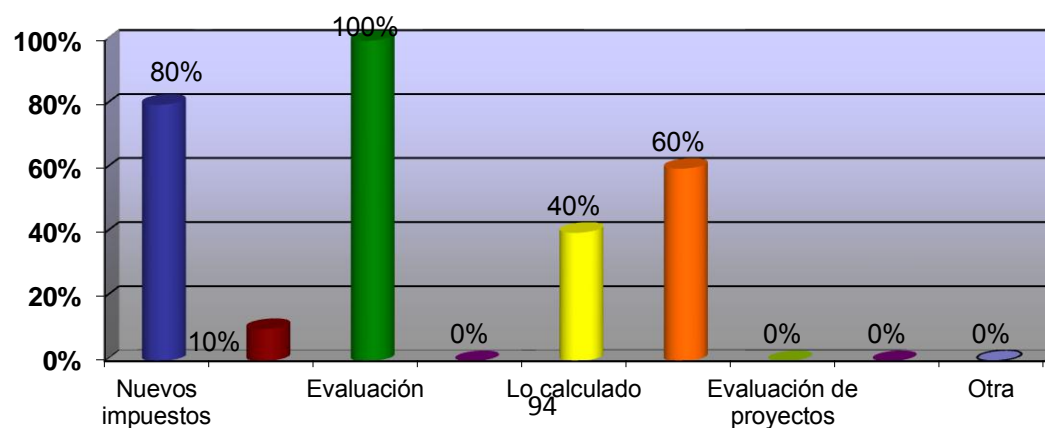
Del mismo modo, se analizó entre los encuestados acerca de los departamentos que intervinieron en la formulación del presupuesto del municipio sucre del año 2011, señalando que los departamentos de Presupuesto, Contabilidad, Contraloría municipal, Dirección de Hacienda y el Consejo Local de Planificación Pública representan el 100%, los cuales exteriorizan las necesidades que la colectividad gestiona ante cada una de ellas, así como también los exigencias financieras para el ejercicio operativo del ente municipal.

Tabla 3. Formulación del presupuesto de ingresos

Ítems	Alternativas	Frecuencias	
		Absoluta	Relativa (%)
4.- ¿Qué políticas de ingresos fueron consideradas en la Alcaldía para la formulación presupuestaria del año 2011?	La instauración de nuevos impuestos y tasas	8	80%
	Transformación de los estatutos de ingresos municipales	1	10%
	Evaluación facultativo de las cantidades que se presupone habrán de ingresar	10	100%
	Otra	-	-
5.- La formulación del presupuesto de ingresos, se efectuó con base a:	Lo calculado en ejercicios económicos anteriores	4	40%
	Un preciso de las necesidades y requerimientos del municipio	6	60%
	Evaluación de proyectos	-	-
	Lo estimado por el Plan Operativo Anual	-	-
	Otra	-	-

Fuente: Urbina (2012)

Grafico 3. Formulación del Presupuesto de ingreso



■ Nuevos impuestos
 ■ Transformación Ord.
 ■ Evaluación

Fuente: Urbina 2012

Para la totalidad de la población en estudio, la Alcaldía del municipio Sucre alegan que las políticas de ingreso que fueron consideradas en la formulación presupuestaria con una apreciación prudencial de las importes que se supone habrán de ingresar, equivalen el 80% se inclina por la instauración de nuevos impuestos y tasas, pues estos aspectos son notables para contar con los recursos precisos para el cumplimiento de las políticas públicas dentro de la municipalidad.

Intrínsecamente de este mismo contexto, el 60% manifestó que la formulación del presupuesto de ingresos, se realizó con base en un diagnóstico de las necesidades y requerimientos del municipio, el 40% lo relaciona con lo presupuestado en ejercicios económicos anteriores y el 100% opino que la formulación del presupuesto de ingresos se hizo a la Evaluación facultativo de las cantidades que se presupone habrán de ingresar. La estimación prudencial de las cantidades que se presupone habrá de ingresar por cada año, se cumple con el artículo 7 de la ordenanza municipal (2011).

Tabla 4. Formulación del presupuesto de gastos

Ítems	Alternativas	Frecuencias	
		Absoluta	Relativa (%)
6.- ¿Qué políticas fueron consideradas en la Alcaldía para la formulación presupuestaria de los gastos?	Aumento del salario mínimo	80	80%
	La proyección de gastos estrictos, como los aportes obligatorios	-	-
	Las atenciones de nuevas obras o servicios o la continuación de las ya iniciadas	-	-
	El proceder de la tasa de inflación	10	100%
	Los planes coordinados de inversión	10	100%
	Otra	-	-

7.- ¿Qué tipo de distribución empleo la Alcaldía para la formulación del Presupuesto de Gastos?	Sectores	10	100%
	Programas	10	100%
	Proyectos	10	100%
	Categorías presupuestarias,	10	100%
	Aportes	10	100%
	Otra	-	-

Fuente: Urbina 2012

Los datos expuestos en la tabla 4, expresa que la totalidad de los consultados declararon que la Alcaldía para la formulación presupuestaria de los gastos considera la política del comportamiento de la tasa de inflación y los planes coordinados de inversión este representa el 100% y el 80% opino que la política de la formulación del presupuesto de gasto es debido al aumento del salario mínimo, esto con el fin de lograr una estimación justa entre los requerimientos financieros para un momento determinado y las necesidades de la colectividad municipal.

En el mismo orden de ideas, se indagó entre los encuestados acerca de la estructura empleada para la formulación del presupuesto de gastos, que debidamente fue relacionada de acuerdo a las disposiciones técnicas que instaura la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) cuando establece que la mismas distribuciones deben emplearse por sectores, programas, subprogramas, proyectos y demás categorías presupuestarias equivalentes bajo responsabilidad directa de la entidad, así como los aportes que pudieran acordarse.

Dimensión: Discusión y aprobación del presupuesto

Tabla 5. Aprobación y Discusión

Ítems	Alternativas	Frecuencias	
		Absoluta	Relativa (%)
8.- ¿Cuáles de las siguientes políticas consideró la Alcaldía durante la discusión y aprobación del Presupuesto 2011?	Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación	10	100%
	Los valores presupuestados en ejercicios económicos anteriores		
	Los objetivos y metas del gobierno municipal	10	100%
	Planes de las diferentes comunidades (Consejos comunales)	10	100%
	Eventos gubernamentales	10	100%
	Otra		
9.-¿Qué unidades administrativas de la Alcaldía intervinieron en la	Presupuesto	10	100%
	Contabilidad	10	100%

discusión y aprobación del presupuesto?	Contraloría municipal	10	100%
	Dirección de hacienda	10	100%
	Otra: Consejo Local de Planificación Pública	10	100%
10.- ¿Qué criterios se emplearon para la reconducción del presupuesto para la Alcaldía del municipio Sucre?	Una herramienta de continuidad administrativa y financiera del poder público	10	100%
	Una ordenanza política del poder legislativo cuando el ejecutivo incumple los parámetros exigidos por las leyes que rigen la administración financiera del Estado.	-	-
	Otra	-	-
11.- ¿Cuál fue la causa de Reconducción del presupuesto en la Alcaldía del municipio Sucre?	No fue propuesto a la fecha estipulada	7	70%
	No fue competente por el Consejo Local de Planificación Pública	3	30%
	Otra	-	-
12.- Marque, ¿Por qué es necesario readaptar el presupuesto en la Alcaldía del municipio Sucre?	Insuficiencia de recursos para cubrir los compromisos del ejercicio fiscal	70	70%
	Agentes de emergencias por fenómenos naturales	50	50%
	Aumento inflacionario	80	80%
	Otra	-	-

Fuente: Urbina 2012

Caso valido: 10

Según el 100% de los empleados de la Alcaldía del Municipio Sucre, tomados como unidad de análisis durante la discusión y aprobación del Presupuesto, expresan que durante la discusión y aprobación se consideraron políticas como el plan de desarrollo económico y social de la nación, los valores presupuestados en ejercicios económicos anteriores, los objetivos y metas del gobierno municipal, proyectos de las diferentes comunidades (Consejos comunales), además de los eventos gubernamentales. Aspectos que son substanciales para dar cumplimiento eficaz a las políticas públicas que corresponden con los objetivos del gobierno municipal.

En el mismo contexto, la totalidad de los consultados manifestó que las unidades administrativas de la Alcaldía que intervinieron en la discusión y aprobación del presupuesto para el año 2011, fueron el departamento de Contabilidad, Unidad de Presupuesto, la Contraloría municipal, la Dirección de Hacienda y el Consejo Local de Planificación Pública (CLPP), argumentando que todas estas equipos trabajan de forma interrelacionada en pro del logro efectivo de los objetivos del gobierno municipal.

En el mismo orden de ideas, el criterio empleado para la aprobación y

discusión del presupuesto de la Alcaldía del municipio Sucre en lo que respecta a reconducción, el 100% opinó que es una herramienta de continuidad administrativa y financiera del poder público. Sin embargo alegaron en su totalidad que el presupuesto público 2011 no fue reconducido.

De igual modo, se indagó entre los encuestados el porqué de la necesidad de readaptar el presupuesto en la Alcaldía del municipio Sucre, el 80% considero el aumento inflacionario, el 70% valoro la insuficiencia de recursos para cubrir los compromisos del ejercicio fiscal de la misma forma, el 50% señalo los agentes de emergencias por fenómenos naturales,

Estas apreciaciones obedecen a que como el presupuesto para un ejercicio fiscal es aprobado a finales del año próximo anterior, en la mayoría de los casos el índice inflacionario consume los recursos por lo que generalmente a mediados de año la disponibilidad presupuestaria se hace insuficiente, teniendo que recurrir a reajustes en el presupuesto, al igual que la presencia de fenómenos naturales (lluvias) que generan mayores gastos al municipio.

Dimensión: Ejecución del presupuesto

Tabla 6. Etapas de la ejecución de los ingresos

Ítems	Alternativas	Frecuencias	
		Absoluta	Relativa (%)
13.- ¿Qué es la unidad encargada de ejecutar la evaluación correspondiente a la realización del presupuesto en la Alcaldía?	Contabilidad	-	-
	Unidad de Presupuesto	10	100%
	La Cámara Municipal	-	-
	Contraloría municipal	10	100%
	Dirección de Hacienda	-	-
	Otra	-	-
14.- ¿Cuál es el ente encargado de establecer las normas sobre la ejecución del presupuesto municipal?	Consejo Municipal	-	-
	Cámara Municipal	10	100%
	Ejecutivo Nacional	-	-
	Otra	-	-
15.- ¿Qué etapas del proceso de ejecución de los ingresos corresponde a la eliminación del compromiso por parte de la Alcaldía?	Ingreso devengado	-	-
	Ingreso liquidado	-	-
	Ingreso recaudado	10	100%
	Otra	-	-

Fuente: Urbina (2012)

Con relación a las etapas correspondiente a la ejecución del presupuesto en la Alcaldía del municipio Sucre, el 100% de los encuestados señalaron a la unidad de Presupuesto y la Contraloría, que funcionan como entes rectores de la eficiente aplicación de los recursos para el logro de los fines del estado, tal como lo especifica Gómez (2004).

Por otro lado, la totalidad de la población encuestada manifiesta que el ente encargado de establecer las normas sobre la ejecución del presupuesto municipal es la Cámara municipal, según lo estipulado en el Instructivo N° 21, emitido por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE).

Así mismo los datos alcanzados, el 100% de los encuestados considera que el ingreso recaudado es la etapa del proceso de ejecución de los ingresos que corresponde a la eliminación del compromiso por parte de la Alcaldía. Tal como lo especifica Romero (2002) cuando señala que el ingreso recaudado es el momento de la transferencia al acreedor de parte del efectivo del deudor, a objeto de eliminar la deuda.

Tabla 7. Etapas de la ejecución de los gastos

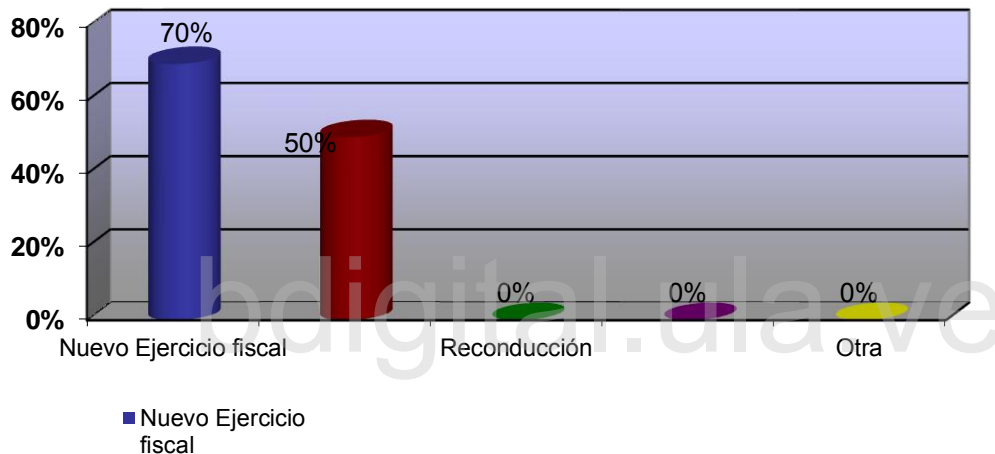
Ítems	Alternativas	Frecuencias	
		Absoluta	Relativa (%)
16.- ¿Desempeña la Alcaldía las tres (3) etapas de la ejecución del gasto (comprometido, causado y pagado) para encausar los diferentes compromisos?	Si	10	100%
	No	-	-
	A veces	-	-
17.- En caso de producirse algún movimiento que genere	Nuevo ejercicio fiscal	7	70%

gasto presupuestario, una vez realizado el cierre respectivo al año fiscal, esta erogación será imputada a:	Reconducción presupuestaria	-	-
	Crédito adicional	5	50%
	Reajuste Presupuestario	-	-
	Otra		

Fuen

te: Urbina 2012

Grafico 4. Movimiento que genera el gasto presupuestario



Fuente: Urbina 2012

El 100% de la población estudiada de los empleados de la Alcaldía del municipio Sucre opinó con respecto a las etapas de la ejecución del gasto que se pueden realizar simultáneamente, al igual que las de los ingresos, así lo señala Romero (2002), cuando presenta que estas etapas logran ser cumplidas al mismo tiempo a través de diferentes dependencia dentro del ente económico, con relación al caso de producirse algún movimiento que genere gasto presupuestario, una vez realizado el cierre respectivo al año fiscal de esta erogación, según el 70% de los consultados será imputada al nuevo ejercicio fiscal, mientras que para el 50% se origina al crédito adicional, pues el gasto ocurrió dentro del ejercicio fiscal y debe ser asumido

por el mismo.

En este sentido, se puede observar en los resultados que el 100% manifiesta que si cumplen las tres (3) etapas de ejecución del gasto, para procesar los diferentes compromisos que adquiere

Tabla 8. Modificaciones presupuestarias

Ítems	Alternativas	Frecuencias	
		Absoluta	Relativa (%)
18.- ¿Considera que las modificaciones presupuestarias ayudan a reducir contingencias respecto a la administración de los recursos de la Alcaldía?	Si	10	100%
	No	-	-

Fuente: Urbina 2012

Según la totalidad de los encuestados las modificaciones presupuestarias ayudan a disminuir contingencias respecto a la administración de los recursos de la Alcaldía del municipio Sucre, al admitir efectuar cambios a los créditos asignados por la Ley de Presupuesto y su pertinente distribución normal, así mismo Gómez (2004) señala que estas modificaciones pueden ser resultado de subestimaciones o sobreestimaciones de los créditos establecidos, o por reajustes de gastos acordados al igual que egresos no previstos.

Dimensión: Evaluación y Gestión del Presupuesto

Tabla 9. Evaluación del presupuesto

Ítems	Alternativas	Frecuencias	
		Absoluta	Relativa (%)

19.- ¿Cuál es la unidad acreditada para realizar la evaluación correspondiente a la ejecución del presupuesto en la Alcaldía?	Contabilidad	-	-
	Departamento de Presupuesto	10	100%
	La Cámara Municipal	-	-
	Contraloría municipal	-	-
	Dirección de Hacienda	10	100%
	Otra	-	-
20.- Mantiene la Alcaldía del municipio un registro actualizado de la ejecución y evaluación del presupuesto.	Si	10	100%
	No	-	-
21.- En el caso de mostrarse fallas en el cumplimiento presupuestario, después de ser realizada la evaluación, ¿cuál es la providencia correctiva a tomar para solventar la situación?	Reconducción del presupuesto	10	100%
	Reajuste presupuestario	-	-
	Modificaciones del presupuesto	10	100%
	Otra	-	-
		-	-
22.- Ante cual instancia le corresponde a la Alcaldía rendir los resultados de la ejecución física del presupuestario?	Oficina Nacional de Presupuesto	-	-
	Ministerio del Poder Popular para las Finanzas	10	100%
	Contraloría del Estado	10	100%
	Otra		

Fuente: Urbina 2012

Caso valido. 10

En proporción a la evaluación del presupuesto, según el 100% de los encuestados las unidades encargadas de cumplir con esta etapa del proceso son el departamento de presupuesto, y la dirección de hacienda, en estos repercutirán el grado de responsabilidad de sus funciones evaluar y vigilar los resultados obtenidos en el ejercicio fiscal con el propósito de adoptar las correcciones necesarias en el momento adecuado.

En el mismo orden de ideas, en su totalidad de los encuestados opino, que si mantiene un registro actualizado de la ejecución y evaluación del presupuesto. En otros términos, hacer un mantenimiento actualizado es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la Alcaldía y de su entorno.

Y en caso de detectarse fallas en la ejecución presupuestaria, después de ser realizada la evaluación respectiva las medidas correctivas que adopta el ente municipal son los reajustes presupuestarios o modificaciones, dependiendo del caso específico.

Del mismo modo, la totalidad de los encuestados manifestó que una vez ejecutado el presupuesto, la Alcaldía rinde los resultados de la ejecución física del presupuesto, a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) y al Ministerio de Finanzas, órganos encargados de asignar los recursos.

Tabla 10. Gestión presupuestaria

Ítems	Alternativas	Frecuencias	
		Absoluta	Relativa (%)
23.- ¿Qué indicadores de gestión utiliza la alcaldía del municipio Sucre?	Instrumento de gerencia por excelencia	10	100%
	Toma de decisiones eficaces	10	100%
	Enfatiza la Producción de rendimientos	6	60%-
	Otra	-	-
24.- La administración Pública municipal de la Alcaldía de Sucre establece la evaluación de gestión cuyo fin es:	Cuantificar Niveles de eficacia	10	100%
	Cuantificar niveles de eficacia y eficiencia	10	100%
25.- El aporte del Presupuesto Público, como herramienta de gestión municipal se encargo generalmente de:	Centralizar el control, mediante la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades	10	100%
	Coordinar las actividades apegada a la colaboración de todos	10	100%
	Señalar con atención las metas por alcanzar en la Alcaldía	10	100%
	Enfatizar la política general de la alcaldía	10	100%
	Permitir verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiendo a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto	10	100%
	Mostrar los objetivos alcanzados y las posibles fallas con antelación.	10	100%
	Otra		

El 100% de los empleados de la Alcaldía del Municipio Sucre, tomados como unidad de análisis durante la gestión del Presupuesto 2011, considero el uso de los indicadores de gestión como el instrumento de gerencia y la

Toma de decisiones eficaces, mientras que el 60 % opino el enfatizar la producción de rendimientos.

La totalidad de los consultados manifestó que la administración pública municipal de la Alcaldía de municipio Sucre establece la evaluación de gestión cuyo fines se perciben son la de cuantificar los niveles de eficiencia y eficacia que intervinieron en la gestión del presupuesto para el año 2011.

De igual modo, se indagó entre los encuestados el aporte del presupuesto público como herramienta de gestión en la Alcaldía del municipio Sucre se encargo generalmente en su totalidad de, Centralizar el control, mediante la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades, Señalar con atención las metas por alcanzar en la Alcaldía, Mostrar los objetivos alcanzados y las posibles fallas con antelación, Coordinar las actividades apegada a la colaboración de todos, Enfatizar la política general de la alcaldía, permitir verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiendo a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto y mostrar los objetivos alcanzados y las posibles fallas con antelación.

Por consiguiente, es a partir de estos criterios para la gestión financiera del presupuesto Municipal orientados a mantener el equilibrio de las variables ingresos/gastos que en la mayoría organismos y entes públicos se abra la brecha de una cultura sobre de la eficiente. Ello no significa que no se sea posible diseñar y manejar un buen sistema de evaluación de gestión, particularmente para un determinado municipio.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El actual capítulo muestra las conclusiones elaboradas determinado a cada objetivo diseñado en la investigación, tomando como base la información proporcionada por la población objeto de estudio una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, que fue adecuadamente tabulado, analizado e interpretado permitiendo así generar las respectivas conclusiones y recomendaciones por parte del investigador.

Conclusiones

Con respecto a los técnicas empleadas en la formulación del presupuesto en la Alcaldía del municipio Sucre, estado Trujillo, durante el periodo fiscal 2011, se logró valorar que el departamento de presupuesto fue el encargado de desplegar modelos para la proyección presupuestaria, adaptados a los requerimientos del municipio, interviniendo en la formulación del mismo el departamento de presupuesto, contabilidad, contraloría municipal, y la dirección de hacienda, exponen las necesidades de la colectividad que

gestiona ante cada una de ellas, precisamente como de igual forma las exigencias económicas para el ejercicio operativo de la entidad municipal.

En referencia a los métodos utilizados en el proceso de discusión y aprobación del presupuesto en la Alcaldía del municipio Sucre, se pudo observar que consideran las necesidades de las comunidades, que son discutidas por los departamentos encargados en la formulación, además del Concejo Local de Planificación Pública, los cuales utilizan la reconducción y el reajuste del presupuesto en caso de ser preciso para lograr los objetivos del ente municipal en beneficio de las comunidades que no fue el caso de la alcaldía debido que el año 2011 no fue reconducido.

Con lo referente a el proceso para efectuar la ejecución del presupuesto se concluye que en la Alcaldía del municipio Sucre, la Cámara municipal, es el ente encargado de establecer las normas para dicha ejecución según lo estipulado en el Instructivo N° 21, emitido por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), lo que repercutirán en el cumplimiento de las diferentes etapas bien sean simultaneas en períodos determinados, tanto para la ejecución de los ingresos como de los gastos, dependiendo el seguimiento que realice cada una de los departamentos por donde transiten los documentos que adquiere los compromisos de la entidad.

También se pudo apreciar que, el control posterior o evaluación de la ejecución y gestión presupuestaria continuamente aplica al presupuesto por programas o proyectos, los mismo se realizan en la alcaldía por decreto de ley de dos formas. En primer lugar, la ley exige a los distintos órganos y entes ejecutores de la administración Pública a preparar y presentar públicamente una memoria y una cuenta (memoria y cuenta) de la gestión administrativa y presupuestaria que muestre el alcance logrado por la ejecución de la planificación de un ejercicio económico en relación con los aspectos cualitativos y cuantitativos para el alcance de los objetivos programados y su eficiencia y eficacia. La segunda forma de control posterior lo compone el proceso de auditoría la cual puede ser interna o externa, y su

objetivo es verificar el cumplimiento de los principios presupuestarios y realizar una evaluación contable y presupuestaria de sus indicadores de gestión reales.

Por último, las estrategias empleadas en todo el proceso presupuestario en la Alcaldía del municipio Sucre, estado Trujillo, durante el periodo fiscal 2011, se llega a la conclusión, que los departamentos y jefes encargados de velar por el fiel cumplimiento han asegurado el éxito de la entidad, a su vez se efectuó eficazmente cada uno de los objetivos planificados y el ejecútese de las obras físicas, y en caso de no ser posible acuden a la figura de modificaciones o reajustes presupuestarios o al crédito adicional como medida correctiva para solventar la situación.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se formulan con base en las conclusiones aportadas por la investigadora y en los datos suministrados por los encuestados a través del instrumento aplicado en los empleados de la Alcaldía del municipio Sucre:

A la Alcaldía

1. Crear políticas administrativas y contables que permitan aportar herramientas durante el proceso de planificación presupuestaria con el propósito de corregir fallas u negligencias en el cumplimiento de las diferentes etapas.
2. Expresar el presupuesto en base a proyecciones futuras donde los montos sean de acuerdo a las necesidades reales y no reconducidas como en los periodos anteriores, evitando con ello carencias durante la ejecución presupuestaria.
3. Evaluar perseverantemente el cumplimiento eficaz de la ejecución y gestión presupuestaria con el objeto de corregir tardanzas en las etapas de su realización, tanto para los gastos como para los ingresos.

4. Establecer indicadores de gestión a base de resultados y objetivos propuestos
5. Emplear técnicas de evaluación de gestión sistematizado, particularmente en pro del municipio.
6. Mejorar la información ofrecida sobre el presupuesto público municipal, para que la misma sea brindada a los estudiantes de esta área.
7. Hacer seguimiento y control del proceso presupuestario y cumplir completamente con los mismos para que lo planificado se lleve a cabo satisfactoriamente.

A la universidad

1. Organizar seminarios y talleres o cualquier otra modalidad de aprendizaje para los estudiantes como abordar una investigación científica a las entidades públicas.
2. Involucrar a estudiantes de Contaduría a través del Servicio Comunitario Estudiantil, al aprendizaje significativo de las finanzas públicas. Los mismos estarían cumpliendo con un requisito y reforzarían sus conocimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIAS, F. (1998). **El Proyecto de Investigación**. (Segunda Edición). Caracas: Episteme.
- Asamblea Nacional. **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial N° 5.453. (24 de marzo de 2000)
- Asamblea Nacional. **Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público** (LOAFPS) Gaceta Oficial N° 38.904 (07 de abril de 2008)
- Asociación Venezolana de Presupuesto Público. (1995). **Aspectos conceptuales y metodológicos del presupuesto público venezolano**. (3ra. Ed.). Caracas.
- BACKER, J. (1992) **Control de Gestión**. Editorial Pananpo.
- BALESTRINI, M. (1997). **Cómo se elabora el proyecto de Investigación**. Caracas. Consultorio Asociados.
- BURBANO, J. (2004). **Presupuestos**. (Segunda Edición). SERBIULA. Trujillo.
- CALDERÓN, M. (2002). **El Presupuesto y su incidencia como herramienta de control y evaluación en la Alcaldía del Municipio Trujillo**. Universidad de Los Andes. Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
- CÁRDENAS, R y NÁPOLES. (2002). **Presupuesto. Enfoque moderno de planeación y control de recursos**. Colombia. Mc Graw Hill.
- CÓDOVA, J. (2003). **El presupuesto público**. (Documento en línea) disponible: <http://www.gestiopolis.com>
- GÓMEZ, F. (2004). **Presupuesto**. Caracas – Venezuela. Fragor.
- HERNÁNDEZ, O. (2007). **Proceso de Planificación Presupuestaria en la Alcaldía del Municipio José Felipe Márquez Cañizalez, del Estado Trujillo**. Universidad de Los Andes. Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
- HURTADO, J. (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. SYPAL, Caracas.

MARTELL, A (1996). **Gerencia y Planificación Municipal en Venezuela**. Caracas. Universidad Central de Venezuela.

MARTÍN, F. (1999). **Diccionario de Contabilidad y Finanzas**. Editorial Cultura. Madrid, España.

MOYA, E. (2000). **Elementos de Finanzas Públicas y Derecho Tributario**. Caracas, Venezuela. Mobil- Libros.

Oficina Nacional de Presupuesto. **Conceptos Presupuestarios**. Disponible: <http://www.ocepre.gov.ve>.

PAREDES, F. (2006). **El presupuesto público. Aspectos teóricos y prácticos**. Trujillo: Núcleo Universitario "Rafael Rangel".

PÉREZ, M (2003) **Manual del Presupuesto**. Alcaldía del Municipio Carvajal.

REFERENCIAS ELECTRONICAS. <http://www.monografias.com>. 2009

ROMÁN, Y. (2007). **El Presupuesto como Herramienta para la Administración en la Alcaldía del Municipio Candelaria del Estado Trujillo**. Universidad de Los Andes. Núcleo Universitario "Rafael Rangel"

ROMERO, E. (2002). **Presupuesto y Contabilidad Pública**. México. Ecoe.

SIERRA, (1995). **Metodología de la Investigación**. Edinter Corp. Caracas.

WALTER, A. (1975). **Administración y Presupuestos Públicos**. Editorial Diana. México.

GONZALEZ, R. 1993. **Gerencia Municipal**. Ediciones IESA

HERNANDEZ R.; Fernández C. y Baptista P. 1998. **Metodología de la Investigación**. (2da. ed.) México: McGraw-Hill

Indicador de Gestión de las Organizaciones Públicas s.f. [Documento en línea] Disponible: http://www.dipres.cl/control_gestion/indicadores/Guia_Indicadores_1996.pdf [Consulta: 2005, Febrero 27]

ARIAS, F. (1996). **El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración**. (Tercera Edición). Caracas: Episteme.

TAMAYO Y TAMAYO, M. (1997). **El Proceso de la Investigación Científica**. Edit. LIMUSA, México. D.C.

PEREIRA, R. (2002). **El Control de Gestión de la Administración Pública**. Universidad Central de Venezuela. Caracas D.C.

MELINKOFF, R. (1995). **Los Procesos Administrativos**. Universidad Central de Venezuela. Caracas.

LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO (LOAFPS) Gaceta Oficial N° 38.904 (07 de abril de 2008).

bdigital.ula.ve

**ANEXOS
I, II, III Y IV**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO EN LA
ALCALDIA DEL MUNICIPIO SUCRE, ESTADO TRUJILLO**

Instrucciones

- Analice detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con una X la(s) objeciones(s) que según su criterio mejor le corresponda.

1.- Según su consideración ¿Cuáles de las siguientes acciones corresponden con el Plan Operativo Anual?

- Elaborar proyectos y programas ejecutados conforme al _____
cronograma de asignaciones de recursos
- Funcionar como instrumento adecuado de Gobierno, _____
Administración y Planificación
- Solicitar el cumplimiento de obras publicas conforme al _____
cronograma de asignaciones de recursos
- Otra ¿Cuál? _____

2.- Con relación a la formulación del presupuesto 2011, el equipo de presupuesto se encargó generalmente de:

- Desplegar modelos para los distintos presupuestos, adaptados _____
a las exigencias del municipio.
- Proponer a todos en la planificación del presupuesto y en la _____

obtención de sus apreciaciones

- ✓ Alcanzar y revisar los presupuestos particulares anteriores con el objeto de estimar ingresos Desarrollar modelos para los distintos presupuestos, adaptados a los requerimientos del municipio. _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

3.- ¿Qué departamentos intervinieron en la formulación del presupuesto del municipio Sucre del año 2011?

- ✓ Presupuesto _____
- ✓ Contabilidad _____
- ✓ Contraloría municipal _____
- ✓ Dirección de Hacienda _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

4.- ¿Qué políticas de ingresos fueron consideradas en la Alcaldía para la formulación presupuestaria del año 2011?

- ✓ La instauración de nuevos impuestos y tasas _____
- ✓ Transformación de las estatutos de ingresos municipales _____
- ✓ Evaluación facultativo de las cantidades que se presupone habrán de ingresar _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

5.- La formulación del presupuesto de ingresos, se efectuó con base a:

- ✓ Lo calculado en ejercicios económicos anteriores _____
- ✓ Un preciso de las necesidades y requerimientos del municipio _____
- ✓ Evaluación de proyectos _____
- ✓ Lo estimado por el Plan Operativo Anual _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

6.- ¿Qué políticas fueron consideradas en la Alcaldía para la formulación presupuestaria de los gastos?

- ✓ Aumento del salario mínimo _____
- ✓ La proyección de gastos estrictos, como los aportes obligatorios _____
- ✓ Las atenciones de nuevas obras o servicios o la continuación de las ya iniciadas _____
- ✓ El proceder de la tasa de inflación _____
- ✓ Los propósitos coordinados de inversión _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

7.- ¿Qué tipo distribución empleo la Alcaldía para la formulación del Presupuesto de Gastos?

- ✓ Sectores _____
- ✓ Programas _____
- ✓ Proyectos _____
- ✓ Condiciones presupuestarias, _____
- ✓ Contribuciones _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

8.- ¿Cuáles de las siguientes políticas consideró la Alcaldía durante la discusión y aprobación del Presupuesto 2011?

- ✓ Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación _____
- ✓ Los valores presupuestados en ejercicios económicos anteriores _____
- ✓ Los objetivos y metas del gobierno municipal _____
- ✓ Planes de las diferentes comunidades (Consejos comunales) _____
- ✓ Eventos gubernamentales _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

9.- ¿Qué unidades administrativas de la Alcaldía intervinieron en la discusión y aprobación del presupuesto?

- ✓ Contabilidad _____
- ✓ Planificación y Presupuesto _____
- ✓ Concejo Municipal _____
- ✓ Contraloría municipal _____
- ✓ Dirección de Finanzas _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

10.- ¿Qué criterios se emplearon para la reconducción del presupuesto para la Alcaldía del municipio Sucre?

- ✓ Una herramienta de continuidad administrativa y financiera del poder público. _____
- ✓ Una ordenanza política del poder legislativo cuando el ejecutivo incumple los parámetros exigidos por las leyes que rigen la administración financiera del Estado _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

11.- ¿Cuál fue la causa de reconducción del presupuesto en la Alcaldía del municipio Sucre?

- ✓ No fue propuesto a la fecha estipulada _____
- ✓ No fue competente por el Concejo Local de Planificación Pública _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

12.- Marque, ¿Por qué es necesario readaptar el presupuesto en la Alcaldía del municipio Sucre?

- ✓ Insuficiencia de recursos para cubrir los compromisos del ejercicio fiscal _____
- ✓ Agentes de emergencia por fenómenos naturales. _____
- ✓ Aumento inflacionario _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

13.- ¿Qué unidad es la encargada de ejecutar la evaluación correspondiente a la realización del presupuesto en la Alcaldía?

- ✓ Contabilidad _____
- ✓ Unidad de Planificación y Presupuesto _____
- ✓ Cámara Municipal _____
- ✓ Contraloría municipal _____
- ✓ Dirección de Hacienda _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

14.- ¿Cuál es el ente encargado de establecer las normas sobre la ejecución del presupuesto municipal?

- ✓ Concejo Municipal _____
- ✓ Cámara Municipal _____
- ✓ Ejecutivo Nacional _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

15.- ¿Qué etapas del proceso de ejecución de los ingresos corresponde a la eliminación del compromiso por parte de la Alcaldía?

- ✓ Ingreso Devengado _____
- ✓ Ingreso liquidado _____
- ✓ Ingreso recaudado _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

16.- ¿Desempeña la Alcaldía las tres (3) etapas de ejecución del gasto (comprado, causado y pagado) para encausar los diferentes compromisos que adquiere?

Si _____ A veces _____

No

Justifique su respuesta: _____

17.- En caso de producirse algún movimiento que genere gasto presupuestario, una vez realizado el cierre respectivo al año fiscal, esta erogación será imputada a:

- Nuevo ejercicio fiscal _____
- Reconducción presupuestaria _____
- Crédito adicional _____
- Reajuste presupuestario _____
- Otra ¿Cuál? _____

18.- ¿Opina usted que las modificaciones presupuestarias ayudan a reducir contingencias respecto al administración de los recursos de la Alcaldía?

Si

No

Justifique su respuesta: _____

19.- ¿Cuál es la unidad acreditada para realizar la evaluación correspondiente a la ejecución del presupuesto en la Alcaldía?

- Contabilidad _____
- Unidad de Planificación y Presupuesto _____
- La Cámara Municipal _____
- Contraloría municipal _____
- Dirección de Finanzas _____
- Otra ¿Cuál? _____

20.- Mantiene la Alcaldía del municipio sucre una observación representada por ejecución y evaluación del presupuesto.

Si

No

Justifique su respuesta: _____

21.- En el caso de mostrarse fallas en el cumplimiento presupuestario, después de ser ejecutada la evaluación, ¿cuál es la providencia correctiva a tomar para solventar la situación?

- Reconducción del presupuesto _____
- Reajuste presupuestario _____

- ✓ Modificaciones del presupuesto _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

22.- ¿Ante cual instancia le corresponde a la Alcaldía rendir resultados de la ejecución física del presupuesto?

- ✓ Oficina Nacional de Presupuesto _____
- ✓ Ministerio del Poder Popular para las Finanzas _____
- ✓ Contraloría del Estado _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

23.- ¿Qué indicadores de gestión utiliza la alcaldía del municipio Sucre?

- ✓ Instrumento de gerencia por excelencia _____
- ✓ Toma de decisiones eficaces _____
- ✓ Enfatiza la Producción de rendimientos _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

24.- ¿ Con que fin se realiza la Administración Pública Municipal de la alcaldía de Sucre establece la evaluación de gestión cuyo fin es:

- ✓ Cuantificar niveles de eficiencia _____
- ✓ Cuantificar niveles de eficacia y efectividad _____

Otra ¿Cuál?: _____

25.- El aporte del Presupuesto Público, como herramienta de gestión municipal, se encargó generalmente de:

- ✓ Centralizar el control, mediante la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades. _____
- ✓ Coordinar las actividades apegada a la colaboración de todos _____
- ✓ Señalar con atención las metas por alcanzar en la alcaldía _____
- ✓ Enfatizar la política general de la alcaldía _____
- ✓ Permitir verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiendo a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto _____
- ✓ Mostrar los éxitos alcanzados y las posibles fallas con antelación _____
- ✓ Otra ¿Cuál? _____

¡Muchas gracias por su contribución. Éxitos!

bdigital.ula.ve