



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

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN LA DIRECCIÓN
DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA ALCALDIA DEL
MUNICIPIO PAMPÁN DEL ESTADO TRUJILLO DURANTE EL PERÍODO
2008**

**Autor: Br. Azuaje R. Cesar A
C.I.: 17345806**

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

MARZO; 2010



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

**EVALUACIÓN DE LA GESTION PRESUPUESTARIA EN LA DIRECCIÓN
DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO DE LA ALCALDIA DEL
MUNICIPIO PAMPÁN DEL ESTADO TRUJILLO DURANTE EL PERÍODO
2008**

Autor: Br. Azuaje R. Cesar A
C.I.: 17345806
Tutora: Lcda. Yohana Mendoza.

Marzo; 2010



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

APROBACION DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del trabajo de grado titulado: **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO PAMPÁN DEL ESTADO TRUJILLO DURANTE EL PERIODO 2008**, presentado por el bachiller: Azuaje Rosales Cesar Antonio, portador de la cedula de identidad N° 17.345.806, para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública que otorga la ilustre Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel", y considerado que dicha Tesis reúne los requisitos y meritos suficientes; apruebo que la misma sea sometida a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que le sea asignado.

En Trujillo, a los 18 días del mes de Enero de 2010

Lcda. Yohana Mendoza
C.I: 14.328.010

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, por ser el guía que ilumina siempre el camino por el cual debo seguir, a pesar de todas los obstáculos que se presentan en la vida.

A mis padres, por sacrificar lo poco que han obtenido en la vida, con tal que me encuentre donde estoy.

A mis hermanas, por haberme inspirado en seguir adelante, por acompañarme y apoyarme en el logro de este objetivo.

Aruaje Cesar.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso, por permitir que esté vivo en este momento y pueda compartir este logro con todos.

A mis padres, por haber creído y tenido confianza en todo momento.

A mis amigos(as), por ceder parte de su tiempo y paciencia en atención de mis necesidades e inquietudes.

A la Ilustre Universidad de Los Andes y en especial al Núcleo “Rafael Rangel” por permitir realizar mis estudios en dicha institución.

A la Profesora Yohana Mendoza por haber invertido parte de su tiempo valioso, en ser guía de la ejecución de todo mi trabajo especial de grado.

A todas las personas que se encentraron alrededor mío, que con sus pequeños o grandes aportes ayudaron a la consecución de mi objetivo.

Azuaje Cesar.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
APROBACION DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
INDICE DE CUADROS	ix
INDICE DE TABLAS	x
INDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
ÍNTRODUCCION	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	3
Planteamiento del problema	3
Formulación del problema	7
Sistematización del problema	7
Objetivos de la investigación	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Justificación de la investigación	8
Delimitación	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	11
Antecedentes de la investigación	11
Bases teóricas	14
Gestión	14
Evaluación de la gestión	17
Lineamientos para la elaboración del POAN, ejercicio fiscal 2008	18
Proceso presupuestario	25
Fases del proceso presupuestario	26
Evaluación del desempeño de la gestión pública	35
Indicadores de gestión	37
Tipos de indicadores	38
Metodología general para establecer indicadores de gestión	42
Bases legales	44
Definición de términos básicos	45
Sistema de variables	47

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	48
Tipo de investigación	48
Diseño de la investigación	49
Población y Muestra	49
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
Validez	51
Técnicas e Instrumentos de procesamiento y análisis de datos	51
CAPITULO IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	53
Objetivos y metas establecidas en el plan operativo nacional (POAN) de la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el periodo 2008.	53
Procedimientos empleados para cumplir con los objetivos y metas de la dirección planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el periodo 2008.	61
Eficiencia, eficacia y economía de las operaciones en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el periodo 2008.	70
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
Conclusiones	86
Recomendaciones	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
Bibliográfica	89
A) Instrumento de recolección de datos	92
C) Perfil de los indicadores	97
E) Constancia de validación	98

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Función genérica de la administración	15
Figura 2: Fases del proceso presupuestario	27
Figura 3: Situación plan-presupuesto	30
Figura 4: Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión	42

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Sistema de variables	47
Cuadro 2: Eficiencia en la ejecución del presupuesto	70
Cuadro 3: Eficiencia en el números de imputaciones	71
Cuadro 4: Eficacia en el procesamiento de gastos	73
Cuadro 5: Eficacia en la elaboración del presupuesto	74
Cuadro 6: Eficiencia en la satisfacción de los ciudadanos	76
Cuadro 7: Eficiencia en la operatividad de las operaciones	77
Cuadro 8: Economía del costo de mantenimiento	79
Cuadro 9: Eficiencia financiera	80
Cuadro 10: Eficiencia en la recaudación de los recursos	82
Cuadro 11: Economía de la recaudación	83

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Plan operativo anual	53
Tabla 2: Satisfacción de los ciudadanos	54
Tabla 3: Recursos del municipio	55
Tabla 4: Oportunidades de desarrollo	56
Tabla 5: Programas de capacitación	57
Tabla 6: Ingresos propios	58
Tabla 7: Liquidación del presupuesto	58
Tabla 8: Reportes	59
Tabla 9: Integración	60
Tabla 10: Lineamientos	61
Tabla 11: Formulación del POAN	62
Tabla 12: Proceso de planificación	63
Tabla 13: Interrelación	64
Tabla 14: Estimación del presupuesto	64
Tabla 15: Factores del funcionamiento del gasto	65
Tabla 16: Programación del presupuesto	66
Tabla 17: Logro de metas	66
Tabla 18: Gastos en logro de las metas	68
Tabla 19: Incumplimiento de las metas	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1: Plan operativo anual	55
Grafico 4: Oportunidades de desarrollo	57
Grafico 9: Integración	60
Grafico 11: Formulación del POAN	62
Grafico 16: Programación del Presupuesto	66
Grafico 17: Logro de metas	68
Grafico 18: Gastos en logro de las metas	69
Grafico 19: Incumplimiento de las metas	69



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

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN LA DIRECCIÓN DE
PLANIFICACION Y PRESUPUESTO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO
PAMPAN DEL ESTADO TRUJILLO DURANTE EL PERÍODO 2008**

Autor: Cesar Azuaje

Tutor: Lcda. Yohana Mendoza

Año: 2010

RESUMEN

La evaluación de la gestión es una tarea mucho más difícil y controvertida en el sector público que en el ámbito privado, debido, fundamentalmente, a que la evaluación de la gestión funciona mejor cuando existe claridad sobre qué se está midiendo y porqué. Es por esta razón que la presente investigación estudia la dirección de planificación y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Pampán, con la finalidad de evaluar, a través de indicadores de gestión el desempeño de la misma, planteándose como objetivo general evaluar la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Pampán del Estado Trujillo durante el período 2008. Por lo tanto, el tipo de investigación es evaluativa, con un diseño de campo. La población estuvo conformada por un total de tres (03) personas, dos (02) licenciados en Contaduría Pública (Jefe de la dirección y un Analista I), y una licenciada en Administración (Analista II), las cuales proporcionaron la información relevante a la investigación. Se emplearon dos (02) instrumentos, uno tipo encuesta donde se siguió la modalidad de entrevista, la cual, fue validada por el juicio de tres (03) expertos en contenido y metodología y el segundo instrumento estuvo conformado por un conjunto de diez (10) de indicadores de gestión, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: cinco (05) indicadores de eficiencia, tres (03) indicador de eficacia y dos (02) indicadores de economía, los cuales, determinaron la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones. Como conclusión se obtuvo que durante el periodo 2008, la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Pampán del Estado Trujillo, tan solo logra ubicar su gestión presupuestaria en el rango de regular, debido a que la misma presento algunas deficiencias, como lo fueron mal procesamiento en la emisión de pagos, evasión de algunos lineamientos para formular el POAN y falta de expansión de la inversión en otros sectores, sin ser eficiente, eficaz y económica su gestión.

Palabra Clave: Evaluación, Gestión, Planificación y Presupuesto.

INTRODUCCIÓN

La gestión pública se desenvuelve y desarrolla en la esfera del sector público, que está constituido por los organismos e instituciones que tienen responsabilidades con la población, estableciendo regulaciones para el buen comportamiento y control de las actividades de beneficio colectivo y brindando directamente servicios públicos en los casos necesarios.

Por lo tanto, las administraciones públicas, cuyos recursos provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias (impuestos) y cuyo fin es la prestación de servicios a la colectividad a título gratuito o semigratuito, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos, y no sólo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto. Es sabido que el carácter no lucrativo de su actividad y su forma de financiación, invalidan la medida del beneficio como indicador de eficiencia y eficacia, que tan válida es en el sector privado.

Sin embargo, la administración pública, como actor económico, es susceptible de ser examinada como una organización más, y tendrá que tener diseñadas sus propias políticas de transparencia y reporte, de relaciones laborales, de integración de minorías y de gestión de los fondos públicos.

De esta forma, surge el objetivo de la presente investigación, el cual, consiste en evaluar la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuestos de la Alcaldía del Municipio Pampán del Estado Trujillo durante el periodo 2008, bajo este contexto, la investigación se estructuró en cinco (05) capítulos que se detallan a continuación.

En el capítulo I, se plantea el problema y todo lo concerniente al mismo, así como también se indica el objetivo general y los objetivos

específicos que se pretenden alcanzar durante la investigación, del mismo modo se presentan la justificación y la delimitación de la misma.

En el capítulo II, se exponen los fundamentos teóricos que servirán de sustento para el mejor entendimiento de la investigación. Este estará conformado por los antecedentes, bases teóricas, sistema de variables y definición de términos básicos.

En el capítulo III, se señala el tipo de investigación, diseño de investigación, el instrumento y demás aspectos metodológicos que se emplearan durante la investigación.

El capítulo IV, contiene la presentación y análisis de los resultados, por cada uno de los objetivos específicos planteados.

EL capítulo V, presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Por último, se presenta la bibliografía y los anexos referentes a la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La compleja y multifacética labor de las actuales instituciones públicas y el amplio círculo de lo más diversos problemas de organización y control de la economía son objeto de estudio de muchas ciencias. En los últimos años, los representantes de las distintas áreas de la ciencia vienen prestando considerablemente más atención al complejo conjunto de problemas que suelen agruparse en la expresión “problemas de administración”. Por lo tanto, la investigación de éstos ocupa más y más, tanto a los economistas, administradores, contadores, abogados, entre otros, que ha propiciado el estudio del proceso de gestión en toda su diversidad.

Al respecto Hernández (1997, .20), señala la gestión como “el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.”

En este sentido, el desarrollo de las investigaciones en el dominio de la gestión y en el perfeccionamiento de la labor práctica de las organizaciones ha hecho que se formen direcciones propias de análisis científico, como por ejemplo, la “organización científica del trabajo”, la “organización científica de la producción” y la “organización científica de la gestión.”

No obstante, la gestión comprende tanto las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma.

Específicamente en el sector público, Quevedo (2006), señala que las entidades públicas no buscan principalmente obtener una rentabilidad económica, sino que su objetivo se debe concentrar en incrementar el bienestar colectivo, mediante la prestación de un servicio público, por tanto una buena gestión garantiza que los recursos asignados sean utilizados correctamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Aunado a esto Gvishiani (1979), señala que el proceso de gestión en un país encaminado a un sistema de producción social a cualquier nivel es un proceso complejo, que comprende una estructura de órganos de gestión, cuadros de gestión, técnicas de gestión, entre otros, a través de la implantación de un conjunto de etapas de gestión: pronosticación, planificación, dirección inmediata, contabilidad y control.

Por lo tanto, el estudio de la gestión en un país encaminado al sistema de producción social como Venezuela conlleva a una revisión sistemática y detallada de todo el contexto en estudio. Por consiguiente la población venezolana, según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística (INE), para el año 2006 era de 25.730.435 habitantes, con una densidad demográfica de 29 hab. /Km. Sin embargo, la distribución no es equilibrada: más del 80% de la población se agrupa en los litorales, valles y piedemontes de las cordilleras de la Costa y de los Andes, creándose así grandes vacíos poblacionales al sur del eje fluvial Orinoco-Apure.

Por otra parte, la economía venezolana se basa principalmente en la explotación del petróleo y sus derivados. En las últimas décadas tiende a diversificarse con exportaciones de mineral de hierro, aluminio, carbón y cemento, y productos no tradicionales como materias petroquímicas, manufacturas metálicas de acero y otras. En el año 2004 el producto interno bruto (PIB) fue de 110.104 millones de dólares, dando un ingreso per. Cápita de 4.210 dólares, según lo expuesto en el sitio web Venezuela en red-P.D.S.A.

Actualmente, el país se divide en la Región de la Capital, la Región Central, la Región de Los Llanos, la Región Centro Occidental, la Región Zuliana, la Región de los Andes, la Región Nororiental, la Región Insular y la Región Guayana. Sin embargo, esta regionalización se ha visto bloqueada por fuerzas carentes de innovación que pretenden mantener la organización estatal que fue resultado de procesos históricos ya superados que se traducen en una fuerte carga en el gasto administrativo y una irracionalidad en la distribución del presupuesto, según lo señala Pérez (2006).

Cada estado federal dispone de un consejo legislativo y un gobernador. Los gobernadores son personas encargadas de dirigir y controlar una ciudad y son elegidos democráticamente cada cuatro (04) años, a excepción del Distrito Capital, cuyo gobernador es designado por el presidente de la república. El alcalde, es el regidor de la entidad municipal, y es elegido, de igual modo, por sufragio universal por cuatro (04) años.

Específicamente, el estado Trujillo presenta una población según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 2005, de 685.442 habitantes y se encuentra subdividida en 20 municipios, Andrés Bello, Bocono, Bolívar, Candelaria, Carache, Escuque, José Felipe Márquez Cañizales, Juan Vicente Campo Elías, La Ceiba, Miranda, Monte Carmelo, Motatán, Pampán, Pampanito, Rafael Rangel, San Rafael de Carvajal, Sucre, Trujillo, Urdaneta y Valera.

El municipio Pampán está ubicado en el centro del estado Trujillo, comprende un territorio de 431 Km² y está conformado por una población municipal que se divide en cuatro (04) parroquias, las cuales suman un total de 41.111 habitantes y posee una densidad de 95.4 habitantes por Km², según el censo realizado por el INE para el año 2001.

En este sentido, el municipio Pampán cuenta con una entidad gubernamental (Alcaldía), que se encuentra ubicada en la misma parroquia Pampán y está conformada por un conjunto de direcciones que apoya al cumplimiento de sus obligaciones, y entre este conjunto de direcciones se

encuentran, la unidad de planificación y presupuesto, hacienda pública municipal, oficina de control previo, dirección de personal, dirección de compras, bienes y servicios, entre otros.

La alcaldía del municipio Pampán cuenta con un personal, tanto directo como indirecto de alrededor de cien (100) personas, según información suministrada por esta institución.

Esta alcaldía debe cumplir con una amplia gama de actividades, la cual requiere de una planificación y un sistema de presupuesto bien elaborado y supervisado. Por lo tanto, se selecciona como unidad de análisis la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo por la importancia de las operaciones que ésta realiza y por el conjunto de dediciones que esta toma en torno al destino de los gastos de dicha institución y al modo en que se recabaran los ingresos.

Aunado a esto, dicha dirección se encarga de la formulación del plan operativo anual, el cual es un documento donde se sentará las actividades y los proyectos que se esperan ejecutar durante el ejercicio fiscal, otras de las razones por la cual se selecciona esta dirección es la importancia de evaluar la gestión en forma consistente para garantizar que los recursos y las metas se hayan ejecutado adecuadamente.

En este orden de ideas, se realizó un sondeo preliminar en la dirección de planificación y presupuesto de la Alcaldía del municipio Pampán con la finalidad de identificar posibles problemáticas que pudieran haberse originado en relación a la gestión que ésta desempeña. Basándose en una entrevista oral y la observación directa de la situación se pudo constatar deficiencias en el cumplimiento de los objetivos propuestos, una estructura organizativa deficiente, deficiencia en los procesos de gestión y carencia de un sistema de control.

A consecuencia de lo antes planteado surge un conjunto de causas posibles, entre las cuales se pueden mencionar la existencia de un plan operativo anual deficiente, falta de organización y registro inadecuado de los

libros de contabilidad y la carencia de indicadores de gestión que permitan evaluar oportuna y adecuadamente los resultados obtenidos.

Por lo tanto, se evidenció que existen problemas de gestión en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán, la cual, de seguir así podría provocar que los recursos, tiempo y dinero que se inviertan en las operaciones futuras se vean comprometidos tempranamente por una gestión deficiente.

Por consiguiente, se resalta la importancia de evaluar la gestión en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán, con la finalidad de obtener una solución factible y razonable a las deficiencias que presenta esta dirección.

Para la cual, se plantea la siguiente interrogante.

Formulación del problema.

¿Cómo fue la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo, durante el período 2008?

Sistematización de la investigación.

¿Cuáles objetivos y metas fueron establecidos en el plan operativo anual (POAN) de la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el período 2008?

¿Cuáles procedimientos fueron empleados para cumplir con los objetivos y metas de la dirección planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el período 2008?

¿Cómo fue la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones en la dirección planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el periodo 2008?

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

Evaluar la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el período 2008.

Objetivos específicos

Identificar los objetivos y las metas establecidas en el plan operativo nacional (POAN) de la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el período 2008.

Describir los procedimientos empleados para cumplir con los objetivos y metas de la dirección planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el período 2008.

Determinar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones en la dirección planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el período 2008.

Justificación de la investigación

En la actualidad, la gestión se encuentra inmersa en un mundo que experimenta grandes cambios y que se ha visto en la necesidad de renovar e implementar nuevas técnicas para incrementar el conocimiento cognoscitivo en la ejecución de sus actividades de gerencia, para así alcanzar una óptima operatividad, provocando que se evaluara la gestión en todos sus aspectos. Respecto a ello, la presente investigación estuvo dirigida a evaluar la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán, bajo el enfoque de autores como Khemakhem (1976), Lorenzi (1997), Chiavenato (2006), entre otros. Lo que involucró examinar cuidadosamente los fundamentos teóricos referidos a la gestión. La investigación por sí, expuso la generación de nuevos conocimientos, con la

aplicación de índices de gestión que contribuye a una solución real sobre esta área de investigación.

Desde el punto de vista metodológico la investigación se estableció a través de la utilización de dos (02) instrumentos, el primer instrumento denominado cuestionario, se basó en la técnica de la encuesta, el cual proporcionó la información necesaria para responder con los dos primeros objetivos de la investigación y a partir de esta información se aplicó el segundo instrumento, el cual, consistió en un conjunto de diez (10) de indicadores de gestión, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: cinco (05) indicadores de eficiencia, tres (03) indicador de eficacia y dos (02) indicadores de economía, que permitieron evaluar la gestión en dicha dirección y así darle respuesta al tercer objetivo y por ende respuesta al objetivo general de la investigación. Ambos instrumentos servirán de apoyo metodológico a estudios posteriores sobre la materia.

En lo práctico, se aspira que los beneficios y aportes de esta investigación establezcan una solución que ayude a los miembros de la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán a reorganizar sus procedimientos y a establecer metas más adecuadas para actuar, logrando así una mejor eficacia, eficiencia y economía de la gestión presupuestaria.

Delimitación de la investigación

La investigación está enmarcada a evaluar la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo, por tal sentido, la misma corresponde a la línea de investigación titulada: Línea de administración y gestión de la Universidad de Los Andes, Núcleo “Rafael Rangel”.

En concordancia con la delimitación espacial, se realizó dicho análisis tomando como caso de estudio la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del Estado Trujillo. Además, los informantes

estuvieron conformados por un total de tres (03) personas, dos (02) licenciados en Contaduría Pública (Jefe de la dirección y un Analista I), y una licenciada en Administración (Analista II), las cuales proporcionaron la información relevante a la investigación.

La presente investigación comprendió un lapso de tiempo desde Enero 2009 hasta Noviembre 2009.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Es importante tener en cuenta que la elaboración de cualquier investigación de carácter científico, amerita la creación de un marco teórico amplio y conciso, que le permita al lector establecer una visión clara y precisa de lo que se está investigando, para con esto, evitar ambigüedades de lo realizado. Por lo tanto, a continuación se presenta el marco teórico que proporciona información relevante del objeto en estudio, y se basa en autores como: Paredes (2006), Domínguez (2006), Beltrán (1999), entre otros.

Antecedentes de la investigación

Debido a la importancia que representa para una investigación la obtención de buenos antecedentes, se tomo para el presente estudio, un conjunto de antecedentes que abordan situaciones similares, y por lo tanto, proporcionan información valiosa para la investigación. Las investigaciones que fueron consideradas como antecedentes se expresan a continuación:

Aidé (2003). En su trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública, presentado ante la ilustre Universidad de los Andes denominado: **“Modelo de gestión estratégica en el área comercial de Hidroandes”**, la cual, estableció como objetivo general Identificar la gestión estratégica como la base de una propuesta de indicadores de control de gestión en el área comercial de hidroandes. La finalidad de la investigación fue evaluar, a través de indicadores de gestión las variables que afectan el desempeño de esta organización. Para así dar respuesta a todas las interrogantes, utilizando un modelo de control de gestión, el cual le generó como conclusiones la mejora del enfoque y del

control estratégico. Estando claro que este tipo de control también refleja la estrategia de la empresa, el cual fue aplicado a un nivel más bajo de la organización.

Luego, de aplicado el modelo, la empresa le tomó en cuenta el sistema de indicadores por prestar estos, información precisa y disponible en tiempo real. Por lo tanto, es importante señalar que el modelo evalúa de forma permanente la educación de los planes, programas y proyectos en los términos de eficiencia y eficacia de los mismos con respeto a los resultados obtenidos, así como también los efectos e impactos que generan en la ciudad.

Este trabajo resulta de gran importancia para la investigación debido a los aportes que realiza la autora en cuanto a la elaboración y aplicación de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de las organizaciones, por lo tanto, éstos servirán de guía para el establecimiento de los indicadores de gestión que se utilizarán para evaluar la gestión en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán.

Por otra parte, Subero (2003), desarrolló un trabajo titulado: **“Diagnóstico del control de gestión en la división de inspección y fiscalización de la contraloría del municipio San Rafael de Carvajal, estado Trujillo”**. Esta investigación tiene como objetivo general diagnosticar el proceso de control de gestión en la división de inspección y fiscalización de la contraloría del municipio San Rafael de Carvajal, del estado Trujillo. El tipo de investigación realizada fue de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y se implementó un cuestionario de 23 ítems a una población de nueve (09) trabajadores de la contraloría de la alcaldía del municipio San Rafael de Carvajal. De la información recabada por el investigador concluyeron lo siguiente: en la unidad de análisis seleccionada no se cumplen las ordenanzas sobre el control de gestión en general y en algunos casos se aplica el control de gestión sobre las actividades relacionadas con

algunos servicios que presta la alcaldía, el cual, la conllevó a generar ciertas recomendaciones que puedan mejorar el control de gestión en la alcaldía del municipio San Rafael de Carvajal, del estado Trujillo.

Este antecedente realiza su aporte a la investigación desde el punto de vista conceptual ya que establece una descripción sistemática de todo el proceso de control de gestión, el cual es una parte fundamental de todo el proceso organizativo y presupuestario que se encuentra sujeto a evaluación.

En este orden de ideas González (2004), en su trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública presentado ante la ilustre Universidad de los Andes denominado: **“Evaluación del control de gestión del proceso contable en las cooperativas del municipio Valera”**, estableció como objetivo general evaluar el control de gestión del proceso contable en las cooperativas del municipio Valera. La metodología fue de tipo descriptiva con un diseño de campo. Como instrumento de recolección de datos se utilizó una encuesta de veinte (20) ítems la cual se aplicó al personal directivo de las cooperativas.

Luego de analizar los resultados el concluyó que respecto al uso que se le da a la información contable se tiene que la mayoría de ellas sólo la utiliza para cumplir requisitos legales y como herramientas informativa para sus socios existiendo un alto nivel de incumplimiento de registros contables y sustento de sus operaciones financieras, por lo que no utilizan esta información para complementar o desarrollar un eficiente proceso de toma de decisiones ni de inversión. Así mismo, las cooperativas trujillanas no poseen un sistema estandarizado que les permita desarrollar un buen control de su gestión ni de la calidad de sus productos o servicios.

La ejecución de esta investigación resalta la importancia de evaluar la gestión en las organizaciones y principalmente en los entes públicos, ya que éstos operan con recursos de todas las personas que viven en el territorio nacional y que además pueden ser fácilmente persuadidos o trasladados a

otros sectores o partidas. Por lo tanto, esta investigación realiza grades aportes teóricos que ayudarán al mejor desarrollo del marco teórico de la investigación.

Bases teóricas

Los fundamentos teóricos que se plasman a continuación se encuentran estructurados en concordancia con la variable en estudio, los objetivos específicos e indicadores establecidos. Siguiendo lo antes señalado, las bases teóricas comienzan con una introducción sobre lo que es gestión, luego se expone información concerniente a lo que es el POAN y sus lineamientos (2008) establecidos por el gobierno nacional para la elaboración del POAN, expresando en éste, los diversos objetivos (*económico, sociales, administrativos, institucionales, entre otros*) que deberían ser considerados en la elaboración del POAN. Luego se incluye información sobre el proceso presupuestario, en el cual se encuentra expresado los *procedimientos* que deberían emplear los entes de la administración pública en la formulación del POAN y por último se encuentra la información concerniente a los *indicadores*, que será el instrumento utilizado para determinar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones. Dicho esto, se expone a continuación los fundamentos teóricos.

Gestión

Unos de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las misma es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante estos y después. Por lo tanto Newman (1966:21) establece un concepto general de gestión el cual implica como sus acciones básicas, *planificar, organizar, dirigir y controlar*.

Para Newman *planificar* se refiere a determinar que se ha de hacer, pero Beltrán (1999:2) establece una definición mas amplio y concisa sobre lo

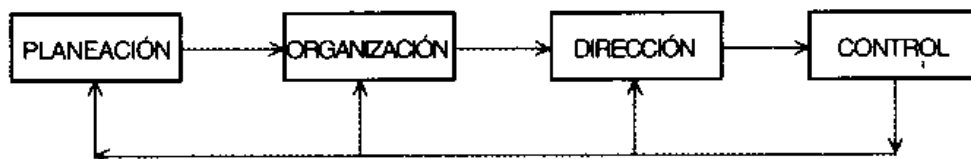
que es planificar, según este planificar se refiere a “determinar adonde debe de ir la organización y como se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción.”

Organizar es agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los administradores y los empleados en tales unidades operativas.

Dirigir es emitir instrucciones, sin embargo Beltrán (1999:2) expresa que la “dirección consiste en determinar que se debe hacer y cuando se debe hacer, y proporcionar que todos trabajen en estrecha colaboración brindando lo mejor de sus capacidades.”

Controlar es vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a las metas. En otras palabras, consiste en medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes y, cuando sea necesario, tomar las medidas correctivas. Ver figura 1

Figura 1. Funciones genérica de la administración.



Fuente: Beltrán (1999:3)

Tal como se aprecia en la Figura 1, desde la fase de planeación se va definiendo y ejerciendo el control, a través de la determinación de las variables claves de éxito asociadas a los objetivos y a los recursos disponibles. Es el control, mediante la generación de la información, el que provee los insumos para la adecuada y oportuna toma de decisiones, de referencia preventivas, que mantienen a la organización en la senda del éxito.

Desde otra perspectiva, Domínguez (2006:13), establece seis (06) funciones fundamentales para la gestión, las cuales introducen dos definiciones nuevas y radicales para la gestión.

- *Planificación*: "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"
- *Organización*: "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"
- *Personal*: "El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"
- *Dirección*: "Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"
- *Control*: "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"
- *Representatividad*: "El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

Como se puede observar Domínguez introduce dentro de su concepto de gestión *al personal*, el cual representa la motivación y el deseo de todas las personas que integran la organización, y del mismo modo incorpora la *representatividad* como la imagen que debe poseer la organización ante sus competidores, proveedores y demás.

Aunado a esto, la gestión tiene como función principal el logro de la meta de la organización donde todos sus subsistemas juegan un papel clave en la obtención de sus objetivos siempre y cuando exista coordinación y suficiente comunicación entre el personal que integra cada uno de ellos en el momento de la planificación y la toma de decisiones.

Evaluación de la gestión

A través de los años se ha querido evaluar la gestión desde diferentes ámbitos, pero muchas personas no han entendido todavía el significado de dicha acción. Al respecto Guinart (2003), establece que la evaluación de la gestión, consiste en evaluar los controles de las operaciones y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar, si los asuntos identificados en la fase de planeación como de potencial riesgo, realmente revisten suficiente importancia.

La evaluación de la gestión debe comprender:

- Niveles de revisión.
- Aplicación de indicadores y su análisis.

El enfoque básico de la evaluación recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad, su manejo o conversión en productos o servicios útiles y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulten en mayor economía. El propósito de la evaluación es determinar si la entidad administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente, eficaz y económica.

Sin embargo, dentro del entorno público es difícil determinar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos empleados de manera veras, es por esta razón que los entes públicos establecen lineamientos para la elaboración de un Plan de Operación Anual (POAN), en el cual se establecen los objetivos, metas y procedimientos que se llevaran acabo durante el año fiscal, y además sirven como medio para evaluar la gestión de la entidad pública.

Aunado a esto, el plan operativo anual nacional (POAN), es coordinado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, y se presenta a la Asamblea Nacional en la misma oportunidad

en la cual se efectúa la presentación formal del proyecto de ley de presupuesto, y este contiene como se menciono anteriormente los objetivos y metas trazados por el ente público para su ejecución durante el ejercicio fiscal. Por lo tanto, es de gran importancia para la investigación conocer el POAN más profundamente.

Lineamientos para la elaboración del plan operativo anual nacional (POAN), correspondiente al ejercicio fiscal 2008.

Debido a la gran importancia que representa el POAN para las entidades públicas se considera el estudio de este un factor fundamental en el desarrollo de esta investigación, por lo tanto a continuación se expone el conjunto de lineamientos establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, correspondiente al ejercicio fiscal 2008.

Este documento contiene las orientaciones del Ejecutivo Nacional para el desarrollo de los procesos de la planificación operativa anual que han de seguir todos los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, para el ejercicio fiscal 2008, de conformidad con las disposiciones establecidas en la ley organización de planificación.

Fundamentos

Los lineamientos para el Ejercicio Fiscal 2008, son en la practica un conjunto de conceptos, criterios y orientaciones de trabajo, las cuales servirán de guía para que a los Ministerios y los entes a ellos adscritos puedan concretar, en sus respectivos planes operativos y presupuestos institucionales, los proyectos de transformación que demanda la sociedad venezolana, de manera que las mejoras en el desarrollo económico y social del país estén al servicio de las mayorías nacionales.

En lo atinente al plano conceptual se debe tener presente que el Plan Operativo Anual Nacional (POAN), es un esfuerzo de planificación estratégica y asignación de recursos por proyectos.

Como esfuerzo de planificación estratégica, los proyectos del POAN, deben ser previamente concertados con las autoridades e instancias de decisión involucradas y estar definidos con base en los objetivos, estrategias, políticas y demás directrices del desarrollo nacional. En este sentido, los proyectos del POAN trascienden las rutinas institucionales, las llamadas operaciones de mantenimiento institucional. Por lo tanto, en este contexto, los Ministerios y sus entes adscritos deben identificar, diseñar y justificar sus propuestas de proyectos POAN, en estricto apego a las directrices y propósitos del desarrollo nacional y a los objetivos y metas de corto plazo que el Ejecutivo Nacional se plantea, en aras de superar los obstáculos de la coyuntura económica, política y social que vive el país, para el momento en que se elaboran los distintos instrumentos de la operativa anual (POAN, Proyecto Nacional de Presupuesto, Ley Especial de Endeudamiento Público, POAI y Presupuestos Institucionales).

Como esfuerzo de programación presupuestaria, los Proyectos del POAN deben contar con los recursos de financiamiento necesarios para su ejecución, en el contexto de la política nacional de racionalización del gasto, contenida en la política macroeconómica anual, expresada entre otros instrumentos normativos en el acuerdo marco de política entre el Ejecutivo Nacional y el Banco Central de Venezuela y el Marco Plurianual del Presupuesto, donde se establecen las reglas del equilibrio y la disciplina fiscal y se fijan los límites máximos al gasto ordinario y al endeudamiento anual, en sintonía con las estimaciones de los ingresos fiscales y los compromisos financieros que el país tiene pendiente.

En atención a este principio, los recursos financieros que los ejecutores asignan a proyectos del POAN forman parte del presupuesto institucional del ente ejecutor, quien debe velar por el cumplimiento de la programación física y correspondiente, manteniendo así una acción proactiva en torno a la racionalización del gasto público.

Consecuentemente, se entiende por planificación operativa y presupuesto por proyecto, al proceso de planificar, programar, administrar y evaluar la acción anual de gobierno bajo una concepción que sigue la lógica de proyectos. El proyecto se concibe como el punto focal para la elaboración del POAN y distribución de los recursos fiscales entre los organismos del Ejecutivo Nacional.

En este orden de ideas, los Ministerios y demás entes ejecutores deberán llenar la ficha única de proyectos y la ficha de acciones centralizadas del Presupuesto Nacional, contenidas en el Sistema de Formulación, Seguimiento, Evaluación y Control de los Proyectos para la nueva etapa.

En efecto, toda la información que define y precisa los contenidos fundamentales de un proyecto, así como los datos correspondientes a su programación física y presupuestaria, deben registrarse de manera homogénea en los distintos instrumentos de la planificación operativa anual donde estos deben quedar reflejados. Esta información debe ser sistemáticamente compatibilizada en las distintas fases del proceso de planificación y de asignaciones presupuestarias desde que se inicia la formulación de los respectivos anteproyectos hasta su aprobación definitiva por parte de la Asamblea Nacional. De igual manera, todo cambio en la programación física y presupuestaria que experimente un proyecto, en su fase de ejecución, una vez cumplidos todos los requisitos previos correspondientes, debe ser registrado oportunamente en el sistema de formulación, seguimiento, evaluación y control de los proyectos para la nueva etapa.

Lineamientos

Los lineamientos para la elaboración de los planes operativos del ejercicio fiscal 2008 responden al histórico e ineludible desafío y compromiso político asumido por el Gobierno Nacional, con las mayorías populares

venezolanas, de profundizar el Desarrollo del Proyecto Socialista del Siglo XXI.

Este desafío supone proyectos de corto y mediano plazo. A corto plazo, la tarea consiste en producir y ejecutar los proyectos más idóneos y pertinentes para superar los obstáculos culturales, económicos, sociales y políticos de la Venezuela actual, e ir construyendo el camino en la dirección señalada. A largo plazo, se trata de elaborar los proyectos estratégicos que resultan indispensables para el desarrollo del nuevo modelo de desarrollo socialista del país y el adecuado funcionamiento de la nueva institucionalidad democrática, cuyo fin último es procurar el más amplio bienestar a todos los sectores de la sociedad venezolana.

Ambos tipos de proyectos y los recursos que a ellos se asignan, suponen compromisos de acción y de resultados que han de quedar plasmados en los distintos instrumentos de la planificación operativa anual, a cuyos efectos se dictan los siguientes lineamientos:

1. Los proyectos prioritarios a ser incluidos en el ejercicio fiscal 2008, se formularán de conformidad con el enfoque estratégico que se sigue en el diseño de las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, el cual comprende siete líneas de acción, a saber:
 - Desarrollo de la nueva ética socialista
 - Construcción de la suprema felicidad social
 - Profundización de la democracia protagónica revolucionaria
 - Establecimiento de un modelo productivo socialista
 - Construcción de una nueva geopolítica nacional
 - Convertir a Venezuela en una potencia energética mundial
 - Avanzar hacia la nueva etapa en la geopolítica internacional
2. En el marco del enfoque estratégico antes señalado, tendrán alta prioridad los proyectos dirigidos a refundir ética y moralmente a la

nación. En este orden de ideas serán prioritarios los proyectos centrados en el rescate de la solidaridad humana y otros valores fundamentales para el adecuado desarrollo del ser humano, como la justicia y la equidad, así como la conciencia revolucionaria, basada en la moral colectiva, la conciencia cívica y una nueva ética de lo público, lo que a su vez conlleva a desarrollar el voluntariado y una sociedad pluralista sensible a la igualdad de género.

En lo referente a la suprema felicidad social, son prioritarios los proyectos dirigidos a superar la pobreza y la exclusión social, los que profundizan los derechos sociales universales, como la atención integral en salud, la educación bolivariana, el acceso a una vivienda digna y la seguridad social de las trabajadoras y trabajadores. Aquellos orientados a fortalecer en forma masiva la identidad nacional, latinoamericana y caribeña, así como los que garanticen una administración sustentable de la biosfera y la participación organizada de la población masculina y femenina en la producción y socialización de los excedentes económicos.

También forman parte de los proyectos prioritarios, los que fomentan la capacidad de información y toma de decisiones de los ciudadanos y ciudadanas y amplían por igual, a hombres y mujeres, los espacios para la participación y practica de la democracia.

En el plano económico del modelo de producción socialista, cobran particular importancia los proyectos dirigidos a expandir las fronteras de la economía social, de manera que su número e importancia permitan superar el predominio que actualmente tienen las empresas capitalistas privadas y, en menor grado, las empresas capitalistas del estado. Se deben enfatizar los proyectos dirigidos a incrementar y consolidar la soberanía y la seguridad alimentaria, a eliminar el latifundio y consolidar la revolución agraria, a desarrollar la manufactura, los servicios y la industria básica no energética y por

ende, el incremento de la producción nacional en ciencia y tecnología.

En cuanto a la nueva geopolítica nacional, se enfatizan los proyectos destinados a profundizar la cohesión y la equidad socio territorial, a desconcentrar las actividades y la población en el territorio, los que propician un mejor aprovechamiento de los recursos y fortalezas regionales y hacen posible el desarrollo de ciudades incluyentes que proporcionan calidad de vida a todos sus habitantes. De igual manera, tienen elevada importancia los proyectos orientados a la conservación y recuperación del ambiente, en particular el recurso agua y la biodiversidad del país y en este mismo orden de ideas, los que tienden a incrementar los niveles de conciencia ambiental en toda la población y disminuir, por ende, el impacto negativo de la intervención humana sobre el ambiente y los ecosistemas.

Por su parte, en la dirección de convertir a Venezuela en una potencia energética mundial, se privilegiarán los proyectos que potencian la internacionalización de los hidrocarburos, donde juegan un papel importante los orientados a incrementar la capacidad de producción y de refinación de crudos, el desarrollo de alianzas energéticas en el marco de la OPEP, la integración latinoamericana y caribeña y demás grupos de países de interés estratégico. También, son de alto interés los proyectos para desarrollar la natural hidrocarburos y maximizar la renta petrolera.

3. En el marco del enfoque antes señalado, tendrán alta prioridad aquellos proyectos ya iniciados que finalizan en el 2008 y los nuevos proyectos estratégicos que tengan alto impacto en la consecución de los objetivos propuestos.
4. Dando continuidad a los esfuerzos iniciados por el Gobierno Nacional en el 2006, de organizar por proyectos la gestión y la asignación de recursos presupuestarios a los Ministerios y demás entes públicos

nacionales, el POAN y los POAI del 2008, se formularán conforme a los criterios y metodología que se siguen en la selección, diseño, gestión y evaluación de proyectos.

5. Los proyectos acordados y estimados conforme a lo dispuesto en los numerales anteriores, se les asegurará recursos y fuentes de financiamiento viables en el Presupuesto Nacional. En este sentido, las máximas autoridades de los Ministerios, en coordinación con sus entes adscritos, deberán avalar cuáles de sus proyectos son susceptibles de formar parte del POAN, y cuáles de ellos se mantendrán dentro de los límites del POAI correspondiente. De igual manera, deberán vigilar que en sus respectivos planes y presupuestos institucionales se les asignen recursos suficientes. Análogamente, los créditos presupuestarios que estos asignen a sus proyectos, deben ser consistente con las metas previstas para el año de ejecución correspondiente y con el objetivo específico del proyecto bajo referencia.
6. El valor monetario de las asignaciones presupuestarias de los proyectos del POAN y de los Planes Operativos Institucionales para el ejercicio fiscal 2008, deberán expresarse en “Bolívar Fuerte”, de conformidad con lo previsto en la reconversión monetaria, la cual entrará en vigencia a partir del 1° de enero de 2008, según lo dispuesto por la autoridad competente. En este sentido los proyectos que se vienen ejecutando desde ejercicios fiscales anteriores y continúan en el ejercicio fiscal 2008, deberán ser ajustados a los nuevos valores monetarios.
7. Los proyectos del POAN que van a ser financiados con ingresos extraordinarios, tienen que contar con el financiamiento aprobado en la Ley Especial de Endeudamiento Público del ejercicio fiscal 2008 (Autorización de desembolsos), y cumplir con los correspondientes requisitos de diseño.

8. Los proyectos del POAN no ejecutados en el Ejercicio Fiscal 2007, podrán ser incluidos en el POAN 2008, siempre y cuando mantengan vigencia y se justifiquen en el marco del enfoque estratégico especificado en los numerales 1º y 2º de estos lineamientos.
9. Todos los proyectos que servirán de fundamento para la elaboración del POAN, el POAI, la Ley Especial de Endeudamiento y el Proyecto de Presupuesto, deberán registrarse en el Sistema de Formulación, Seguimiento, Evaluación y Control de los Proyectos para la nueva etapa. Asimismo, todo cambio, o ajuste físico y financiero en sus acciones específicas y datos fundamentales, debe registrarse.
10. Los Proyectos del POAN serán objeto de difusión pública, en el portal de la nueva etapa, a fin de facilitar el ejercicio de las facultades de contraloría social, a las que tienen derecho todos los ciudadanos de la República Bolivariana de Venezuela.

Proceso presupuestario

La planificación del desarrollo económico y social constituye una de las responsabilidades fundamentales del sector público; el sistema de planificación está constituido por diversos instrumentos, cada uno de los cuales cumplen una función específica, complementaria por los demás y, dentro de ellos, al Plan Operativo Anual (POAN) le corresponde la concreción de los planes a corto plazo. Uno de los componentes del POAN es el presupuesto del sector público, a través del cual se procura la definición concreta y la materialización de los objetivos de dicho sector.

Aunado a esto, Paredes (2006:111) establece que:

La concepción moderna del presupuesto está sustentada en el carácter de integridad de la técnica financiera, ya que el presupuesto no solo es concebido como una mera expresión financiera del plan de gobierno, sino también como una expresión más amplia pues constituye un instrumento del sistema de planificación que refleja una política presupuestaria única.

Bajo este enfoque de la integridad se apoya la necesidad de que las diversas etapas del proceso presupuestario, sean concebidas como aspectos igualmente importantes del sistema presupuestarios y, por lo tanto, estén debidamente coordinados.

Fases del proceso presupuestario

El proceso presupuestario es muy complejo y amerita de una gran cantidad de tiempo para su desarrollo, sin embargo, este se encuentra subdividido en varias etapas, donde al respecto Paredes (2006), señala que el proceso presupuestario implica la realización de cuatro (04) etapas: formulación, discusión y aprobación, ejecución y evaluación. Desde una visión más amplia e integradora contempla inicialmente la formulación de la política social y económica del gobierno, la cual conduce a la definición de las políticas presupuestarias de ingresos y gastos y a la formulación del presupuesto nacional.

La programación física y financiera de dicho presupuesto da origen a la etapa de ejecución y a la evaluación. En esta última etapa se toman las acciones, dediciones y correcciones que serán aplicadas en el ejercicio fiscal vigente, en cada una de las etapas precedentes, de ser necesario. Ver figura 2.

Figura 2. Fases del proceso presupuestario



Fuente: Elaborado por el autor 2009

1) Formulación

La primera fase del ciclo presupuestario es la formulación y en ésta se establece las políticas presupuestarias que los entes de la administración pública consideran para el cumplimiento de sus obligaciones. Una definición más amplia la expresa Paredes (2006), donde establece que la definición de la política presupuestaria, primera fase de esta etapa, si bien debe ser realizada centralmente con participación de los diversos organismos responsables de la formulación de políticas globales y de acuerdo a la normas que dite el órgano rector del sistema presupuestario, debe contar con el apoyo de los presupuestos preliminares que, previamente, elaboren los organismos.

El inicio del presupuesto de formulación de los anteproyectos de presupuesto por parte de las distintas instituciones suelen estar condicionado por el momento en que se conocen los recursos financieros que les son asignados. Con ellos generalmente ocurre en fechas muy cercanas a las establecidas para la presentación de los anteproyectos, y por ende se provocan situaciones que no coincidan con los lapsos que requieren una adecuada programación presupuestaria.

Es necesario, por lo tanto, solucionar el problema de una metodología para una formulación preliminar, previa a la fijación de la política presupuestaria, en la que los distintos organismos elaboran proyecciones de sus niveles de producción de bienes y servicios, de acuerdos con diferentes posibilidades de financiamientos.

De esta manera, la política presupuestaria expresara un adecuado equilibrio, entre las políticas globales, las prioridades sectoriales e institucionales que se correspondan con la capacidad operativa de las instituciones para instrumentarlas y las posibilidades de financiamiento disponibles. Además, facilita a un mas el proceso de elaboración de los anteproyectos de presupuesto.

La elaboración de los anteproyectos de presupuestos tiene un primer proceso descendente, como se apreció anteriormente, desde la política presupuestaria; esto es, que partiendo de los niveles más agregados de la misma, se va desagregando hasta llegar a las categorías programáticas de menor nivel.

El segundo proceso, ascendente, implica la elaboración de los anteproyectos de presupuesto de los organismos, la que debe realizarse partiendo de las unidades administrativas y categorías programáticas de menor nivel.

En la etapa de formulación, el sistema presupuestario ésta interrelacionado con los siguientes sistemas:

- Sistema de planificación y de inversiones
- Sistema de tributación
- Sistema de crédito público
- Sistema de recursos públicos
- Sistema de compras y contrataciones
- Sistema de administración y bienes

Formulación del presupuesto de ingresos

Debido a la característica del presupuesto, la etapa de formulación se encuentra dividida en dos tipos de formulaciones, como lo es, el presupuesto de ingresos y el presupuesto de gasto

Al respecto Paredes (2006:115), establece que la formulación del presupuesto de ingresos implica un proceso de análisis del sistema de ingresos público, de los cuales el gobierno deriva su poder de compra, es decir del nivel de los medios que utiliza para obtener los ingresos, formados principalmente, por la tributación, las tasas, el endeudamiento y demás formas que proporcionen fuentes de financiamiento. Ver Figura 3.

Figura 3: Situación plan-presupuesto



Fuente: Elaborado por el autor 2009

Cada una de estas fuentes tiene sus características propias y en este proceso de formulación se evalúa sus rendimientos a corto plazo, definiendo su magnitud y composición compatibles con los planes, programas y proyectos destinados a ser financiados del presupuesto.

Formulación del presupuesto de gasto

Siguiendo a lo que establece Paredes (2006) la formulación del presupuesto de gasto implica llevar a cabo un proceso de programación que incluye las siguientes actividades:

- Analizar las políticas, objetivos y metas definidas en el Plan Estratégico Nacional (PEN) y en el Plan Operativo Anual (POAN).
- Definir y cuantificar el financiamiento del presupuesto.
- Definir la cantidad y calidad de los bienes y servicios.
- Calcular los insumos reales que se requieren para producir los bienes y servicios.
- Definir la estructura organizativa.
- Definir la estructura programática.
- Asignar insumos reales a las categorías programáticas.
- Valorar los recursos reales, a fin de definir y cuantificar los recursos financieros que se requerirán y que serán asignados a las categorías programáticas.

Para la realización de esta etapa se debe lograr el equilibrio entre centralización normativa y descentralización operativa. Esto significa que la definición de la política presupuestaria y la coordinación general del proceso de formulación del presupuesto debe realizarse centralizadamente; mientras que la elaboración de los proyectos de presupuesto de cada organismo debe producirse descentralizada mente y, por tanto, con una participación de todos los entes administrativos públicos.

2) Discusión y Aprobación

La aprobación y sanción de la ley de presupuesto, en lo que respecta a la administración central y entes descentralizados, es competencia del

Poder Legislativo, con la limitaciones previstas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, y en leyes especiales.

3) Ejecución

La ejecución presupuestaria implica la movilización de todo el aparato administrativo público, utilizando las más diversas técnicas y disciplinas. Intervienen, además, activamente los sistemas de recursos humanos y compras, y de contrataciones en el proceso de provisión de insumos, así como la contabilidad que registra las transacciones económicas- financiera originada en el presupuesto.

Paredes (2006) establece que la programación de la ejecución del presupuesto implica responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Quién lo ejecutará? Es decir, que organismo o institución es responsable de la realización de un proceso determinado, diseñado para el logro de una meta específica.
- ¿En qué lo ejecutará? Es decir, que actividad se realizara con los recursos asignados.
- ¿Cómo lo va a ejecutar? Es decir, la especificación del uso de los recursos, señalando el tipo de gasto (partidas) y temporalmente del mismo.

En resume, tres (03) estructuras serán responsables de orientar la ejecución del gasto: la organizativa, la programática y el plan único de cuentas. El uso de estas estructuras en la etapa de la ejecución es diferente del de la etapa de la formulación del POAN, ya que este se realiza en el ámbito de estructura organizativa y programática.

Etapas de la ejecución de los ingresos

En la ejecución de los ingresos pueden distinguirse tres (03) etapas, las cuales pueden ser simultáneas o separadas en el tiempo.

- Ingreso causado: Es el momento en que nace un derecho de percibir una contraprestación monetaria en razón de la venta de bienes y servicios o de disposiciones legales.
- Ingreso liquidado: Momento de la determinación de la cuantía de la contraprestación económica, perfeccionada mediante un acto administrativo.
- Ingreso recaudado: Momento de la transferencia al creador de parte del efectivo del deudor, a objeto de eliminar la deuda

Etapas de la ejecución de gasto

La ejecución del gasto consta de tres (03) etapas, las cuales pueden ser simultáneas o separadas en el tiempo.

- Compromiso: Acto administrativo mediante el cual se dispone a realizar un gasto.
- Causado: Cuando contrae una obligación de pagar por los bienes y servicios recibidos (deuda).
- Pago: Acto mediante el cual se extingue la obligación.

4) Evaluación

Un aspecto básico y esencial para la reforma del sistema presupuestario es la incorporación de mecanismos de evaluación que permitan seguir de cerca la ejecución presupuestaria, tanto para optar las correcciones necesarias en el momento oportuno, como para retroalimentar la programación de ejercicios futuros.

Al respecto Paredes (2006, 146), expresa que la tarea de evaluación es de particular significación ya que se hará posible fijar criterios, tanto durante la ejecución como al finalizar el ejercicio, respecto de la economicidad, eficiencia, y eficacia de la gestión por lo que, sobre todo durante el curso del ejercicio, actúa como retro alimentador del proceso presupuestario.

La evaluación debe de asumir una forma piramidal, es decir, que 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 comparaciones de la información que se produzca en las categorías programáticas.

La evaluación debe medir:

- EL grado de avance, en el que se compara la programación inicial con la ejecución hasta una fecha determinada.
- Los desvíos que surgen de comparar lo programado y lo ejecutado para un periodo.

A través de las relaciones entre las variables físicas y financieras se determinan los indicadores de gestión que permiten medir la eficiencia, la eficacia y la calidad de la gestión de los organismos públicos, validados por los organismos evaluadores externos.

Por otra parte, González (2003, 38), establece un enfoque diferente, en el cual establece siete (7) fases presupuestarias y que se abordaran a continuación:

- 1) *Previsión*: consiste en apreciar y retener anticipadamente todo lo necesario para el cumplimiento expedito de las fases del control presupuestario.
- 2) *Planeación*: todo acto debe ser planeado, y uno de los primeros pasos a dar es elegir la persona que se hará cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación.
- 3) *Formulación*: esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos globales o sumarios previos.
- 4) *Aprobación*: es la dirección general o gerencial de la entidad, después del comité, quien sanciona el presupuesto.

- 5) *Ejecución:* y coordinación: el trabajo de llevar a efecto los presupuesto, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las ordenes de su jefe, hasta los funcionarios de la mas alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimiento, y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo.
- 6) *Control:* corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observación y la vigilancia del ejercicio del presupuesto.
- 7) *Evaluación:* con base en los resultados obtenidos y sus costos, se hace la evaluación, mediante la comparación, el análisis, la revisión y la interpretación de ellos, para formular un juicio y determinar si se está procedimiento correctamente, o de lo contrario, tomar las decisiones necesarias.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, ambos enfoques a pesar de sus diferencias convergen en puntos similares y expresan la esencia del proceso presupuestario en todo su esplendor, y enfatizan en el *control* que este debe poseer y como debe ser evaluado para asegurar así una buena gestión.

Evaluación del desempeño de la gestión publica

La razón fundamental por la cual la evaluación del desempeño es importante es que hace posible la asignación de responsabilidades, las cuales están en el corazón de nuestro sistema de gestión pública.

Al respecto Guinart (2003), establece tres elementos claves relacionados con el desempeño de las instituciones públicas que, en consecuencia, definen tres (03) áreas distintas donde el desarrollo de sistemas de indicadores resulta importante. Dichas áreas son: desempeño operativo, desempeño financiero y congruencia.

El desempeño operativo: incluye cuatro (04) elementos que, como veremos, forman parte de un conjunto más amplio de atributos que se precisan evaluar en la gestión pública:

- Relevancia: los indicadores deben tener sentido para analizar los problemas a los cuales se supone que va dirigido.
- Efectividad: deben evaluar el grado de obtención de los objetivos
- Eficiencia: en relación con el coste de obtener los resultados deseados; un programa que alcanza un determinado nivel de resultados al menor coste que la mejor alternativa posible se está desempeñando al nivel más alto de eficiencia.
- Integridad: en relación con la capacidad del programa para continuar dando los resultados perseguidos a lo largo del tiempo; factores restrictivos están relacionados con la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos y materiales.

El desempeño financiero: cubre dos (02) cuestiones: ¿los resultados del programa de gasto están en línea con las previsiones del presupuesto? Y, asimismo, cabe analizar si los asuntos financieros se están gestionando de acuerdo con los principios y controles de la gestión financiera.

A este respecto, nuestro panel desarrolla dos experiencias en la implantación de metodologías de cálculo de costes (Contabilidad Analítica) que permiten obtener indicadores que no sólo nos darán una medida de eficiencia y economía, sino que servirán para facilitar el control y la toma de decisiones operativas.

El desempeño de la congruencia: tiene que ver con la implantación de programas que estén en sintonía con leyes, autoridades, políticas, regulaciones, estándares de conductas aceptadas relevantes, etc.

Sin embargo, la medida del desempeño en el sector público es una tarea diametralmente distinta, ya que las organizaciones del sector público existen por razones distintas a las de las privadas. Los gobiernos se rigen

por el objetivo de mejorar las vidas de los ciudadanos en modos que no pueden ser fácilmente valorados en miles de Bs. Para los empleados públicos y los programas que gestionan, existe a menudo mucha ambigüedad sobre cuál es el objetivo último. Dicha ambigüedad crea una situación que nunca se observa en el sector privado: espacio para el desacuerdo sobre lo constituye un “resultado” y un “desempeño” y, por tanto, espacio para el desacuerdo sobre la forma adecuada de evaluación del desempeño.

Indicadores de gestión

Unos de los aspectos más importantes que hay que tomar en cuenta al momento de evaluar la gestión de un ente público, es establecer indicadores de gestión adecuados, los cuales permitan obtener resultados fiables y concisos del ente evaluado.

Aunado a esto Guinart (2003), expresa que en el marco del New Public Management, se ha demostrado que los indicadores de gestión son útiles para, en primer lugar, clarificar objetivos: el directivo público necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en Planes Estratégicos o Cuadros de Mando. A su vez, de los indicadores se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas.

Los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía. Finalmente, dada la estructura y características específicas de la función pública, los indicadores de gestión se demuestran como útiles para motivar al funcionario e incentivarlo según sus resultados alcanzados. Se consigue de esta forma que su entorno sea cambiante y que se los involucre en diferentes proyectos de mejora, novedosos respecto a su gestión administrativa habitual.

Por consiguiente Beltrán (1999:36), señala que los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presenta agrupados.

Dicho esto, se trata pues de un instrumento básico para la gestión pública y debe de ser desarrollado de la manera más adecuada posible.

Tipos de indicadores

Para evaluar la gestión de una institución pública se exige el desarrollo de un conjunto de indicadores que comprendan las diferentes dimensiones de la misma. Al respecto, Guinart (2003), establece un conjunto de indicadores de acuerdo a la dimensión a evaluar:

1) *Indicadores de economía:*

Se refiere a las condiciones en que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales. En este ámbito, la fijación de los criterios o indicadores de gestión (es decir, los criterios de medición), supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones con respecto a aspectos tan importantes como el conocimiento real de las necesidades que deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se pretende adquirir; la determinación de las calidades admisibles; el grado de utilización de los bienes o servicios a adquirir; y, finalmente, las posibilidades, plazos y condiciones de la compraventa de los recursos materiales.

Para que una operación sea económica el acceso a los recursos debe realizarse en el momento y cantidad adecuados y con la mejor (en este caso menor) relación coste-calidad posible. En resumen, se podría decir que la economía se alcanza cuando se

adquieren los recursos más adecuados (en cantidad y calidad) al costo más bajo.

2) *Indicadores de eficacia:*

Mide el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación – plasmada en unos programas en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que éstos se pretenden alcanzar. Lo anterior, en virtud de que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos –en forma de bienes o servicios- se ajustan a los efectos previstos.

De esta forma, la eficacia puede ser considerada, tanto desde el punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también –y aún más importante- como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

3) *Indicadores de eficiencia:*

Mide la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs). Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene

el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.

4) *Indicadores de efectividad:*

Mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada. Razón por la que a estos indicadores se les denomina también indicadores de impacto.

El valor, efectiva o potencialmente creado, no puede medirse en base exclusivamente a los productos (outputs), ya que éstos en general carecen de una significación propia, sino en relación con los resultados e impactos (outcomes) que generan.

Los indicadores de efectividad constituyen un valioso complemento de los indicadores de eficiencia, dado que la eficiencia en el ámbito de la gestión pública debe entenderse como relación entre costes y valor efectivamente producido (impacto). Por esta razón, se debe procurar maximizar el valor efectivamente creado a través de la actuación de los poderes públicos, minimizando los recursos utilizados para conseguirlo.

5) *Indicadores de equidad:*

Mide la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la media del país. Desde esta perspectiva, el principio de equidad busca garantizar la igualdad en la posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos. En otras palabras, la medición de la equidad implica medir el nivel de justicia en la distribución de los servicios públicos.

6) *Indicadores presupuestarios:*

Partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de ratios o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.

7) *Indicadores de organización:*

La organización de una entidad pública variará en función de diversos parámetros como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, etc. Para elaborar indicadores sobre la misma, se analizará su organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, a administración y los órganos de control.

8) *Indicadores sociales:*

Son instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias. Pueden ir referidos a los usuarios de los servicios y contribuyentes (creación de puestos de trabajos, becas, etc.) o a los trabajadores (duración de la jornada semanal, rotación, despidos, temperatura del despacho, ayudas a los estudios del personal, etc.).

Bajo esta perspectiva, la construcción de un conjunto de indicadores capaz de resumir de manera sucinta y clara la información contenida en los ámbitos arriba mencionados es una necesidad fundamental para las Administraciones Públicas, ya que en un entorno como el actual, de creciente participación y exigencia ciudadana y difícil acceso a los recursos, los gestores públicos han de aplicar modelos de gestión empresarial, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes con el mínimo consumo.

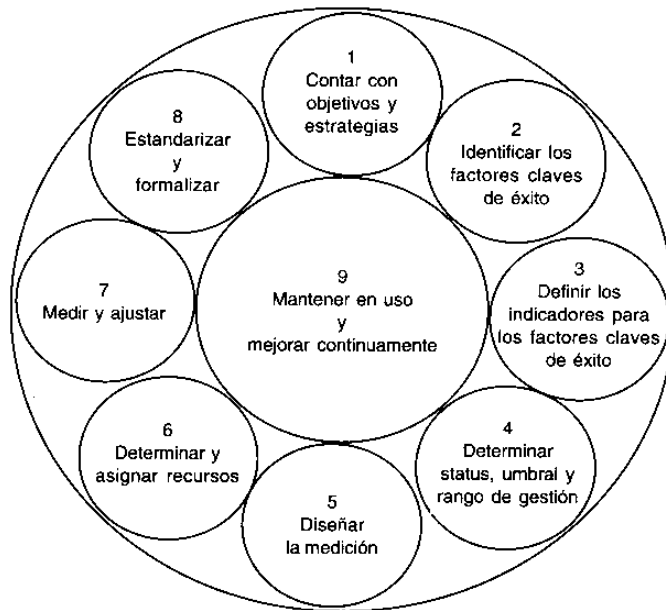
Metodología general para establecer indicadores de gestión

Para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel, es vital tener en claro que es lo correcto y cómo hacerlo correctamente. Lo correcto se asimila a los resultados específicos que se esperan, a cuáles son las características específicas de esos resultados, y esto representara el conjunto de factores clave para lograr la eficacia.

En cuanto a cómo sería hacer las cosas correctamente significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que nos llevaran a lograr los resultados y los recursos disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento. Esto constituiría el conjunto de factores claves para lograr la eficiencia.

Establecido esto, Beltrán (1999), establece un conjunto de fases genéricas para diseñar indicadores de gestión, las cuales se expresan en la Figura 4.

Figura 4. Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión



Fuente: Beltrán (1999:50)

- 1) Contar con objetivos y estrategias: es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características de los resultados que se esperan.
- 2) Identificar factores críticos de éxito: es aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar.
- 3) Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito: luego de identificados los factores críticos de éxito, asociado a la eficiencia, la eficacia, la productividad, etc., es necesario establecer unos indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante este y después de la ejecución del proceso respectivo.
- 4) Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión: el estado corresponde al valor inicial o actual del indicador, el umbral se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener y el rango de gestión es el espacio comprendido entre los valores mínimos y máximos que el indicador puede tomar.
- 5) Diseñar la medición: consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.
- 6) Determinar y asignar recursos: para la medición, se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones.
- 7) Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión: la experiencia ha demostrado que la precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez. Es necesario tener en mente que muy seguramente la primera vez que efectuemos mediciones surgirán unas series de factores que es necesario ajustar o cambiar.

- 8) Estandarizar y formalizar: consiste en 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 del negocio.

Bases legales

Dado el ámbito en que se desarrolla esta investigación, es de gran importancia incluir una serie de basamentos legales, los cuales enriquecerán y sustentarán más el objeto de estudio. Por consiguiente, debido a que la investigación se aloja en el sector público, es necesario considerar el conjunto de leyes y normas que regulan y controlan a dicha instituciones, y que son de gran importancia incluirlas dentro de esta investigación. A continuación se presenta la información considerada como bases legales.

Según, el ART. 30 del reglamento de la ley orgánica de la Contraloría General de la República (2001), establéese lo siguiente:

Los indicadores se utilizan para medir los avances de los planes y programas y sus resultados. En el caso de programas cuya ejecución corresponda a más de un ejercicio presupuestario, la medición de los avances se hará con base en un periodo determinado en relación con lo alcanzado durante el mismo periodo en el año inmediatamente anterior y con el objetivo a largo plazo que se hubiere fijado en el programa en particular o en la ley que regule la actividad administrativa en el sector o área de que se trate.

Aunado a esto, en el Art. 29 de la mencionada ley, se establece que si las entidades públicas poseen indicadores de gestión, pueden ser utilizados para evaluar la gestión. En efecto, este art. plantea lo siguiente:

Se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca. Cuando no se hayan establecido,

la Contraloría General de la República podrá servirse de indicadores por ella elaborados, por sector o área susceptibles de control.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Art. 141, dispone que la administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones públicas, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Definición de términos básicos

Gestión: es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados. Hernández (1997:20)

Presupuesto: es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios. González (2003:5).

Control: es aquella operación en la que, mediante la comparación de los resultados realmente logrados con las previsiones, se tiende a modificar la acción administrativa a fin de acercar la marcha de la empresa a sus objetivos. García (1979)

Eficacia: se refiere al grado en el cual una entidad, programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad. Guinart (2003)

Eficiencia: es la simple relación entre las entradas y salidas de un sistema. Ivancevich (1997)

Indicador: es una referencia numérica representativa del comportamiento de una o mas variables en forma denominaciones; las cuales permiten conocer la magnitud de un desvió y, en consecuencia, actúa de manera preventiva y no solo correctiva. Beltrán (1999)

Evaluación: la evaluación resulta de una acción dinámica planificada que permite reorientar el curso de acción de diversas gestiones ya establecidas. Gómez (1996)

Sistema de variables

Objetivo general: Evaluar la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el periodo 2008					
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	
				A	B
Identificar los objetivos y las metas establecidas en el plan operativo nacional (POAN) de la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán	GESTION	Objetivos y Metas del POAN	<ul style="list-style-type: none"> • Sociales • Administrativos • Financieros • Políticos • Institucionales 	1,2,3 4,5 6,7,8 9 10	
Describir los procedimientos empleados para cumplir con los objetivos y metas de la dirección planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo		Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación del POAN • Programación presupuestaria • Ejecución presupuestarias • Control presupuestario 	11,12,13,14 15,16 17 18,19	
Determinar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones en la dirección planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo		Eficacia, Eficiencia y Economía de la Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempeño presupuestario • Indicadores de desempeño operativo • Indicadores de desempeño financiero 	1,2,3,4 5,6,7 8,9,10	

Fuente: Elaborado por Azuaje Cesar (2009).

A= Cuestionario

B= Indicadores de Gestión

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En el presente capítulo se exponen los aspectos metodológicos de la investigación, los cuales, fueron un factor desinhibo para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente. La investigación se fundamentó en evaluar la gestión en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán.

En este sentido, se describe el tipo, diseño de investigación, la población que abarcó, el instrumento utilizado para recolectar los datos, validez del instrumento y demás.

Tipo de investigación

El tipo de investigación responde al nivel de conocimiento científico al que espera llegar el investigador. Por lo tanto en esta investigación se pretendió evaluar la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán, lo cual, con llevó a que la investigación sea de tipo evaluativa, y al respecto Briones (1991:291), define al estudio evaluativo como:

Aquel que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa con el fin proporcionar información de la cual se pueda derivar criterios útiles para la toma de dediciones con respecto a la administración y desarrollo del programa evaluado.

Aunado a esto, se puede apreciar en mayor o menor grado la efectividad de los procesos, en cuanto al cumplimiento de objetivos, en correspondencia con el contexto en el cual los eventos ocurren, sustentando así la investigación realizada como tipo evaluativa.

Diseño de la investigación

En el diseño de investigación se plantea la estrategias que adoptara el investigador para responder al problema suscitado. Por lo tanto, Arias (1998:48) indica dos método de investigación: la investigación documental la cual, según este, es la que se basa en la atención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos, y la investigación de campo, la cual, consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde acurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Por consiguiente, la investigación realizada se basó en la recolección de información directa de la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo, por lo tanto, y de acuerdo a lo definido anteriormente ésta se considero una investigación de campo.

Población y Muestra

Existen muchas autores que tratan de definir la población de diversas maneras, pero la presente investigación se centrará en una definición muy particular, que se adapta muy bien al contexto. Al respecto Morlés (1994, 17), define población como: “el conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto una serie de características, de las cuales se puede obtener información”.

Una vez que se ha definido el tipo y diseño de la investigación, es importante precisar quiénes son las personas que poseen la información que el investigador requiere para completar su estudio. Tomando en cuenta las definiciones anteriores la población para esta investigación la conformaron la Alcaldía del municipio Pampán y específicamente la dirección de planificación y presupuesto. Se consideraron como unidad de análisis a tres (03) personas: dos (02) contadores públicos, una (01) administradora, los cuales, laboran en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán, bajo el cargo de director, analista I y analista II. Por lo

tanto, debido a que el tamaño de la población es reducido no se realizó el proceso de muestreo.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Existen diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de datos, pero antes de mencionar las técnicas que se emplearon en la recolección de datos de la investigación es conveniente indicar que es una técnica de recolección de información, y al respecto Méndez (2001:152), señala que:

Las técnicas de recolección de información, son las distintas formas o maneras de obtener la información necesaria durante la investigación, para ello la fase más importante es la recolección de datos, ya que mediante ella se obtienen los hechos o fenómenos que permiten definir el problema planteado.

Por consiguiente, para la obtención de información básica en la realización de esta investigación y poder lograr los objetivos planteados se acudió a:

Fuentes primarias: se utilizó como técnica, la encuesta en la modalidad de cuestionario, el cual, estuvo orientado a evaluar la gestión presupuestaria en la dirección de planificación de presupuesto de la Alcaldía del Municipio Pampán del Estado Trujillo, y el mismo estuvo conformado por un total de 19 ítems de alternativas múltiples, y fue aplicado al personal seleccionado de la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo. Aunado a esto se implementó un conjunto de diez (10) indicadores de gestión, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: cinco (05) indicadores de eficiencia, tres (03) indicadores de eficacia y dos (02) indicadores de economía, los cuales, determinaron la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

Así mismo Méndez (2001:156), comenta que “la aplicación de formularios y de encuestas supone que el investigador diseñe el cuestionario; éste es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por un

serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideren relacionadas con el mismo”.

Fuentes secundarias: Dentro de las misma se emplearon las referencias bibliográficas, revisiones de materiales como: trabajos de grado, enciclopedias y diccionarios, así como también la información sustraída del Internet que sustentaron la presente investigación.

Validez

Según Hurtado (2000:43), la validez, se refiere “al grado en que un instrumento mide lo que pretende medir, mide todo lo que el investigador quiere medir y mide sólo lo que quiere medir.”

Para calcular la validez se conocen tres tipos de evidencia: la relacionada con el constructo, con el criterio y con el contenido. En esta investigación la validez es de contenido, la cual se refiere al grado con el cual el universo de ítems que conforma el instrumento abarca todos los contenidos donde se manifiesta la situación o evento que se pretende analizar. Para que el instrumento tenga validez de contenido se procedió a definir los indicadores pertenecientes a las variables y su dimensión y a elaborar un cuestionario con un conjunto de ítems lo más exhaustivos posibles, el cual se sometió a juicio de tres (03) expertos, dos (02) en el área de estudio y uno (01) en el área de metodología.

Técnicas e instrumentos de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de datos se realizó una vez concluido la labor de recopilación, para ello se utilizó un conjunto de diez (10) cuadros de hallazgos, los cuales, permitieron analizar cada indicador de acuerdo a un conjunto de parámetros que los integran, permitiendo así, determinar la eficiencia, eficacia y economía de la operaciones. Además, se revisó y verificó la información obtenida para detectar posibles contradicciones,

incongruencias, omisiones o errores. Por otra parte, una vez revisado, el instrumento, los datos arrojados de la aplicación del cuestionario fueron clasificados, codificados y expuestos a través de gráficos de barras y tablas de frecuencia por medio de la implementación de un paquete estadístico de alta precisión en sus resultados como lo es Excel 2007.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el siguiente capítulo se muestra, el análisis realizado mediante la información recopilada por la aplicación del instrumento diseñado para ***Evaluar la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Pampán del Estado Trujillo durante el periodo 2008***, la información fue encausada manteniendo las medidas de la estadística descriptiva. A continuación se despliegan los resultados de la investigación con su debida interpretación y explicación, vinculado a la variable: Gestión Presupuestaria.

Identificar los objetivos y las metas establecidas en el plan operativo nacional (POAN) de la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el período 2008

Tabla 1. Plan operativo anual

Ítems 1. ¿El plan operativo anual responde a:	Fr.	Fa
Expectativas y necesidades de la población.		
Rapidez con que se alcanza los fines propuestos		
Dirección y calidad de los procesos		
Objetivos, estrategias y políticas del desarrollo nacional	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

El 100% de los encuestados considera que el Plan Operativo Anual debe estar encaminado a la consecución de los objetivos, estrategias y políticas de desarrollo nacional, lo cual, concuerda con lo emitido por el

Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, en donde este indica que el POAN debe responder al histórico e ineludible desafío y compromiso político asumido por el Gobierno Nacional, con las mayorías populares venezolanas, de profundizar el Desarrollo del Proyecto Socialista del Siglo XXI. Por lo tanto, se puede observar que el POAN se desarrolla con la finalidad de satisfacer las necesidades sociales de las mayorías. Es decir, la población que habita en el Municipio Pampán.

Tabla 2. Satisfacción de los ciudadanos

Ítems 2. ¿La Alcaldía realiza estudios para medir la satisfacción de los ciudadanos a través de:	Fr.	Fa
Encuestas.		
Buzones de sugerencias		
Interacción con la comunidad	3	100%
Otro		
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

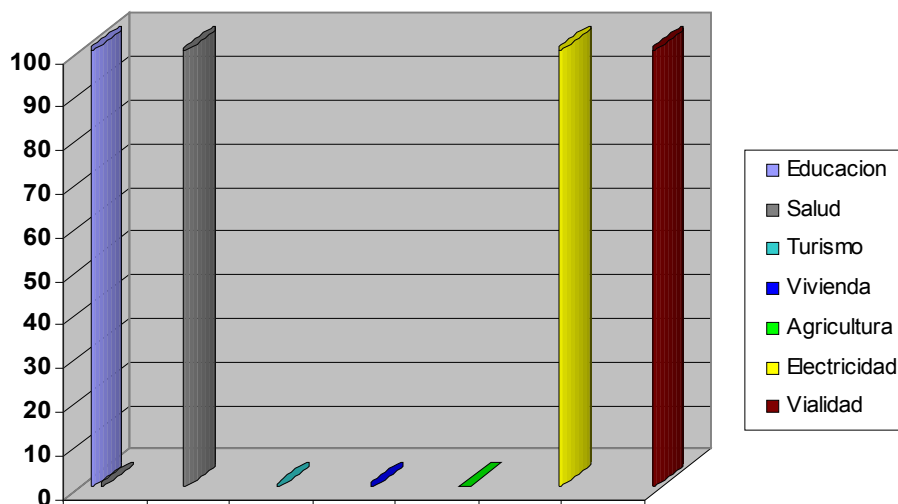
El 100% de los encuestados indican que el grado de satisfacción de los ciudadanos se mide a través de la interacción comunidad-gobierno, la cual, según esta le proporciona un indicativo veraz y concluyente del trabajo realizado y le indica la posición del gobierno dentro del extracto social, Además, según el personal encuestado es una de la manera más eficiente de realizar estudios sociales. Como se puede observar la interacción con la comunidad es una de las metodologías más idóneas y efectivas al momento de evaluar la satisfacción de la población, y es por ello que el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo la indica como uno de factores significativos al momento de formular el POAN. Por consiguiente esto indica que la Alcaldía emplea una metodología eficiente para determinar el grado de satisfacción de la población.

Tabla 3. Recursos del municipio

Ítems 3. ¿En qué áreas generalmente se invierte los recursos del municipio?	Fr.	Fa
Educación.	3	100%
Salud	3	100%
Turismo		
Vivienda		
Agricultura		
Electricidad	3	100%
Vialidad	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009

Grafico 3. Recursos del municipio



Fuente: Tabla 3

Como se puede observar el 100% de los encuestados indican que los recursos son invertidos en las áreas de educación, salud, electricidad y vialidad respectivamente. Por lo tanto, excluyen a otras áreas potenciales del Municipio como lo es el Turismo, agricultura y la vivienda, las cuales requieren que una pequeña porción del presupuesto sea dirigida a la misma, con la finalidad de proyectar el crecimiento del Municipio en diferentes aspectos. No obstante, la metodología empleada en la distribución de la inversión del municipio no abarca los lineamientos proyectados por el

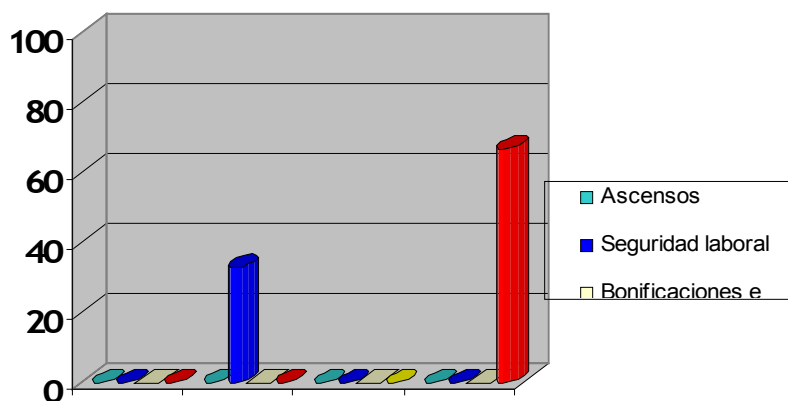
ejecutivo Nacional. Sin embargo, cubre una gran proporción de los objetivos propuestos.

Tabla 4. Oportunidades de desarrollo

Ítems 4. ¿Incentiva la Alcaldía oportunidades de desarrollo al recurso humano, ofreciéndole:	Fr.	Fa
Ascensos.		
Seguridad laboral	1	33%
Bonificaciones e incentivos		
Otro	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

Gráfico 4. Oportunidades de desarrollo



Fuente: Tabla 4

Un 67% de las personas encuestadas indican que la Alcaldía implementa como oportunidades de desarrollo tanto profesional como humano el adiestramiento a través de talleres y cursos dictados en organismos calificados. Lo cual, cumple con las metas establecidas por dicha organización, ya que en la misma se establecen partidas presupuestarias destinadas a la capacitación y adiestramiento del personal. y un 33% indica que se incentiva a través de la seguridad laboral.

Tabla 5. Programas de capacitación

Ítems 5. ¿Indique en cual área realiza programas de capacitación la Alcaldía:	Fr.	Fa
En el uso de tecnología		
Contable o administrativa	3	100%
Desarrollo personal		
Otro		
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

El 100% de los encuestados establecen que en la Alcaldía se emplean los recursos captado para el adiestramiento en las áreas contable y administrativo, ya que según ésta, es el área que presenta mayores deficiencias significativas y que debe de ser reforzada, para con esto lograr optimizar el proceso administrativo y contable. No obstante, como se puede apreciar la Alcaldía incentiva a sus empleados y esto asevera los planes proyectados por la organización.

Tabla 6. Ingresos propios

Ítems 6 ¿En cuanto a los ingresos propios, cuáles tributos proporcionan mayores rendimientos?	Fr.	Fa
Actividades económicas	3	100%
Patente de vehículos		
Espectáculos públicos		
Inmuebles urbanos		
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

El 100% de las personas encuestadas establecen que dentro de los ingresos propios, la categoría que genera mayores rendimientos a la Alcaldía, son la actividades económicas, ya que según ésta, es el rublo que más abunda dentro del Municipio, debido a que está conformada por las contribuciones que realizan todos los entes que hacen vida comercial dentro del mismo. En cambio, los demás representan una pequeña proporción de los ingresos propios. Por lo tanto, esto refleja la necesidad de implementar

medidas que permitan aumentar la recaudación de los demás tributos y tasas.

Tabla 7. Liquidación del presupuesto

Ítems 7 ¿El presupuesto de cada ejercicio se liquida en cuanto a recaudación de derechos y pago de obligaciones?	Fr.	Fa
El 31 de Diciembre	3	100%
El 01 de enero		
Al menos con 2 meses de antelación		
Otro		
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

El 100% de los encuestados indican que la Alcaldía liquida en cuanto a derechos de recaudación y paga en cuanto a obligaciones adquiridas el 31 de diciembre de cada ejercicio fiscal, lo cual, concuerda con lo establecido por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), la Oficina Nacional de Contabilidad Pública (ONCOP) y la Contraloría General de la República, en donde establecen que todos los organismos y entes descentralizados que se rijan por la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público deben de finiquitar y saldar todas sus operaciones a más tardar el 31 de diciembre de cada ejercicio fiscal en curso, para así dar cumplimiento al marco legal.

Tabla 8. Reportes

Ítems 8 ¿Qué reporte emite la alcaldía para efectuar el seguimiento de la gestión de los presupuesto?	Fr.	Fa
Ejecución física / financiera trimestral de metas	3	100%
Ejecución física trimestral de proyectos		
Ejecución física acumulada de proyectos		
Otro		
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

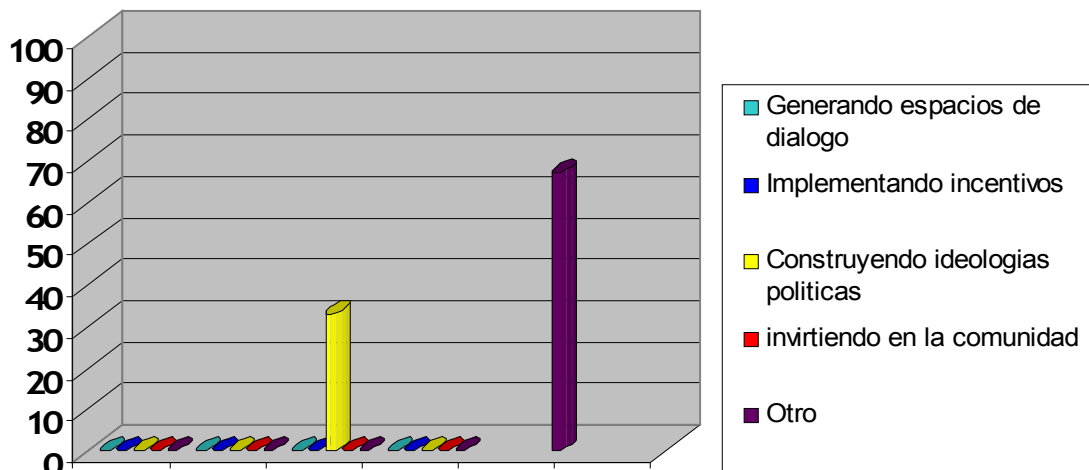
El 100% de los encuestados establecen que la Alcaldía presenta su reporte sobre el seguimiento de la gestión presupuestaria en forma trimestral, según esta, es entregada a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) y a la Contraloría Municipal. Dando esto, cumplimiento a lo lineamiento establecidos por la ONAPRE y la Contraloría General de la República.

Tabla 9. Integración

Ítems 9 ¿De qué manera incentiva la Alcaldía la integración de la comunidad al proceso político?	Fr.	Fa
Generando espacios para el diálogo		
Implementando incentivos		
Construyendo ideologías políticas	1	33%
Invirtiendo en la comunidad		
Otro	2	67
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

Grafico 9. Integración



Fuente: Tabla 9

Para 67% de los encuestados la mejor forma de lograr una integración de la comunidad al proceso político es emplear diagnósticos participativos comunitarios ya que según ésta, le proporciona una interacción muy cercana con la comunidad y les permite establecer diálogos relativos a los procesos políticos que se ejecutan en la actualidad. En cambio el 33% plantea la integración a través de la construcción de ideologías políticas.

Tabla 10. Lineamientos

Ítems 10 ¿Cuáles lineamiento establece la alcaldía para desarrollar el Plan Económico y Social de la Nación 2007-2013?	Fr.	Fa
Construcción de una nueva geopolítica nacional		
Establecimiento de un modelo productivo socialista		
Profundización de la democracia protagónica		
Construcción de la suprema felicidad social		
Todas las anteriores	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

Como se puede observar el 100% de los encuestados emplean como medio para cumplir con el Plan Económico y Social de la Nación 2007-2013, utilizar ciertas directrices como lo son, basarse en la construcción de una nueva geopolítica nacional, establecer un modelo productivo socialista, profundizarse en una democracia protagónica y la construcción de una suprema felicidad social. Lo cual, asevera las siete líneas de acción establecidas por el Gobierno Nacional para la consecución del plan Económico Social de la Nación 2007-2013.

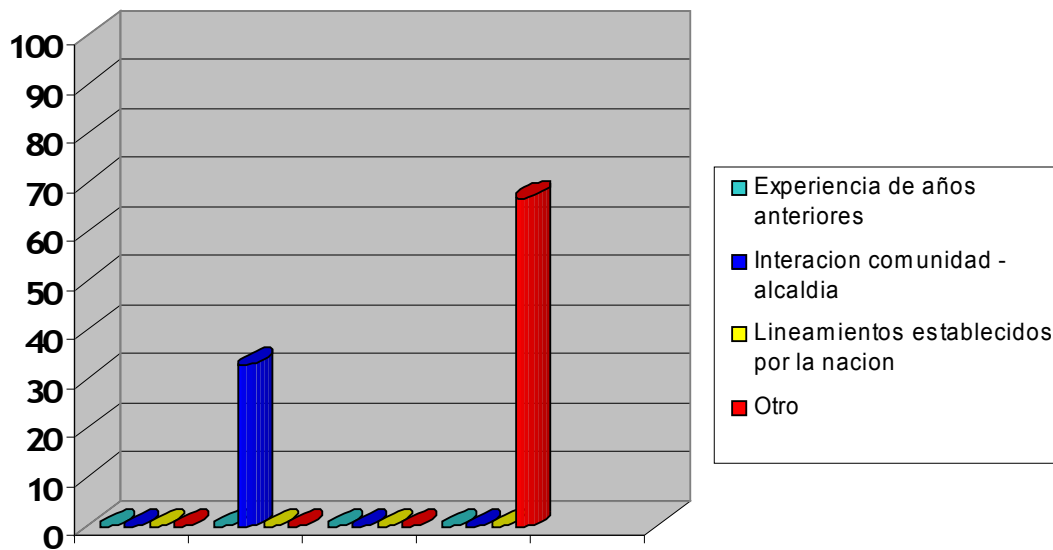
Describir los procedimientos empleados para cumplir con los objetivos y metas de la dirección planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el período 2008.

Tabla 11. Formulación del POAN

Ítems 11 ¿Al momento de formular el Plan Operativo Anual (POAN) se suele basar en:	Fr.	Fa
Experiencia de años anteriores		
La interacción comunidad - Alcaldía	1	33%
Lineamientos establecidos por la nación		
Otro	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

Gráfico 11 Formulación del POAN



Fuente: Tabla 11

Al momento de formular el POAN el 67% de los encuestados se basan en la recolección de información de la dirección de Planificación y Presupuesto. Sin embargo, el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo establece que se deben de basar además, en un

conjunto de lineamientos establecidos por la misma, los cuales, varían para cada ejercicio fiscal, y que van a determinar la forma de actuar al momento de formular el POAN. Y el otro 33% indica a través de la interacción comunidad alcaldía.

Tabla 12. Proceso de planificación

Ítems 12 ¿De qué manera participa la comunidad en el proceso de planificación del presupuesto?	Fr.	Fa
Presentan propuestas		
Realizan solicitudes		
Formulan opiniones		
Interactúa la comunidad y la Alcaldía, a través del Presupuesto participativo	3	100%
Otro		
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

El 100% de los encuestados indican que la alcaldía utiliza como estrategia, implementar el presupuesto participativo, ya que según ésta, le permite adentrarse en los verdaderos problemas que abaten a la población y además, le permite enfocar los recursos en aquellas áreas que realmente los necesitan, logrando así una verdadera distribución equitativa de los recursos. Aunado a esto, se puede añadir que la estrategia empleada por la Alcaldía va en consecución con la metodología implementada por el Gobierno Nacional.

Tabla 13. Interrelación

Ítems 13 ¿Al momento de formular el presupuesto este se interrelaciona con:	Fr.	Fa
Sistemas de tributación		
Sistemas de compras		
Sistema de administración		
Sistema de crédito público		
Otro	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

Al momento de formular las proyecciones del presupuesto el 100% de los encuestados lo interrelaciona con los aportes provenientes de diversos sectores como lo son el Situado Constitucional, Fondo intergubernamental para entes Descentralizados (FIDES), Ley de Asignaciones Económicas Especiales (LAEE) y por último los ingresos Municipales propios, ya que según los encuestados, representan la base fundamental y primordial a tener en cuenta al momento de formular un presupuesto público. Sin embargo, Paredes (2006) indica que el sistema de formulación de presupuesto debe estar interrelacionado con el sistema de planificación y de inversiones, el sistema de tributación, el sistema de crédito público, entre otros.

Tabla 14. Estimación del presupuesto

Ítems 14 ¿Qué método utiliza la alcaldía para la estimación del presupuesto?	Fr.	Fa
Método del cálculo automático		
Método de la media aritmética		
Método del mínimo cuadrado	3	100%
Otro		
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

El método empleado por la Alcaldía, según el 100% de los encuestados es el método de mínimos cuadrados, el cual, consiste en un proyección estadística de los presupuestos de los últimos 10 años. Este método proporciona un acercamiento real del presupuesto para el próximo año. Además, indica que esta es una de las metodologías empleadas por la Gobernación del Estado para la estimación del presupuesto.

Tabla 15. Factores del funcionamiento del gasto

Ítems 15. ¿Para el funcionamiento del gasto, ¿qué variables o factores se estudian previamente?	Fr.	Fa
Consumo de bienes sujeto a imposición		
Modificaciones legales vigentes		
Proyecciones estadísticas	3	100%
Otro		
Total	3	100%

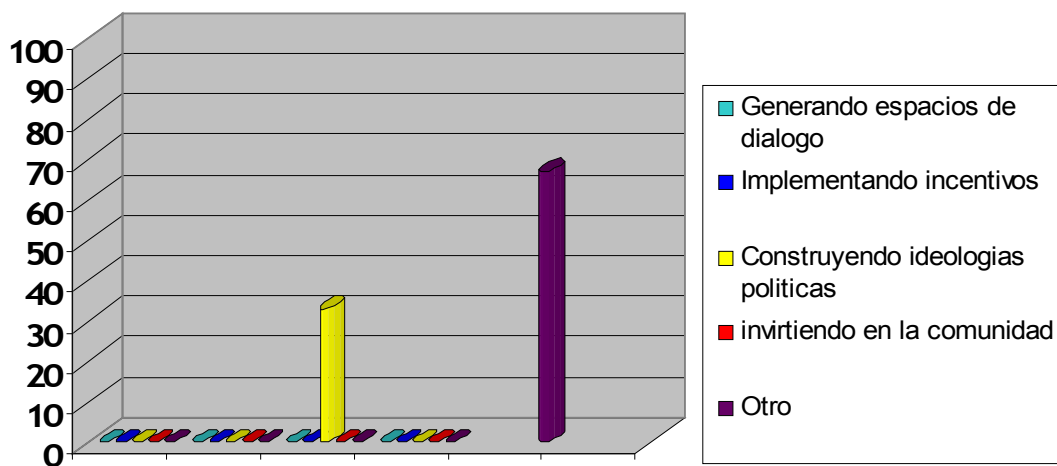
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.

El 100% de los encuestados emplean la ejecución de proyecciones estadísticas para estimar el funcionamiento del gasto, ya que éste con ayuda de otros factores, le permite obtener una estimación realista de los gastos que se causarán durante el ejercicio fiscal y por ende le permitirá estimar los recursos necesarios para cubrir dichos requerimientos.

Tabla 16. Programación del presupuesto

Ítems 16 ¿Qué actividades considera la Alcaldía para llevar a cabo la programación del presupuesto de gasto?	Fr.	Fa
Definir la estructura programática		
Definir y cuantificar el financiamiento del presupuesto		
Calcular los insumos reales		
Analizar las políticas y objetivos	2	67%
Otro	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado 2009.



Fuente: Tabla 16

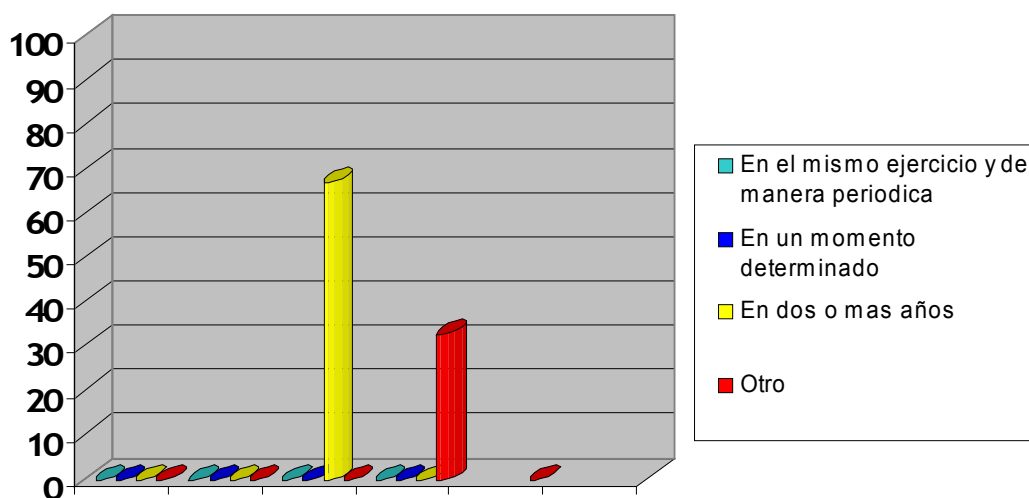
Como se puede observar el 67% considera el análisis las políticas y objetivos establecidos para estructurar una programación adecuada de las actividades a realizar durante el ejercicio fiscal, lo cual, se constata con lo establecido por Paredes (2006) donde indica que la formulación del presupuesto de gasto implica llevar a cabo un proceso de programación que incluye el análisis de políticas, objetivos y metas establecidas en el POAN. Sin embargo, existe un 33% que considera que todas las opciones deben ser tomadas en cuenta al momento de programar el presupuesto.

Tabla 17. Logro de metas

Ítems 17 ¿En los presupuestos anteriores, a la hora de alcanzar los objetivos, la producción de las metas generalmente se lograron	Fr.	Fa
En el mismo ejercicio y de manera periódica	1	33%
En un momento determinado		
En dos o más años	2	67%
Otro		
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado.

Grafico 17. Logro de metas



Fuente: Tabla 17

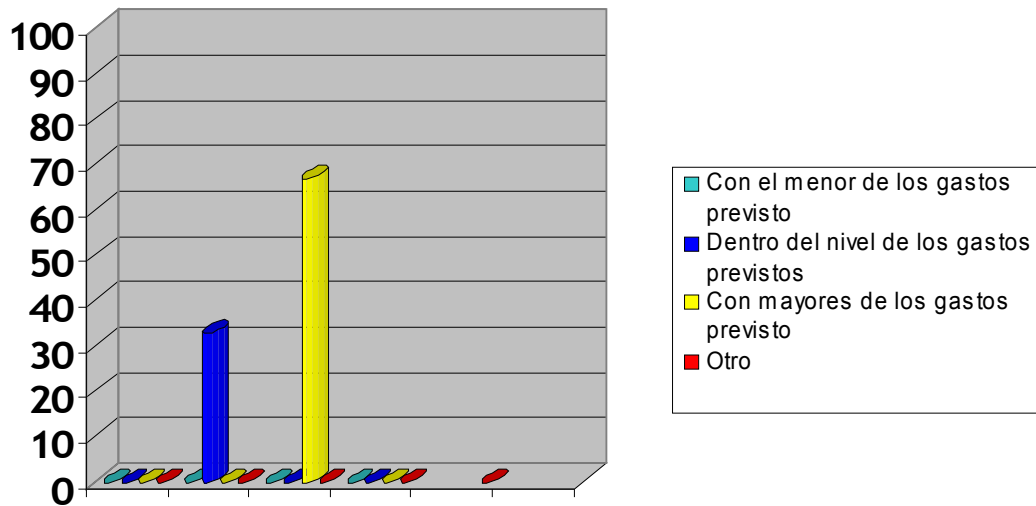
En la consecución de los objetivos propuestos en años anteriores, el 67% de los encuestados indica que el mismo se logra en un período de dos o más años, lo cual, significa una deficiencia en la ejecución presupuestaria durante el ejercicio fiscal y por lo tanto no se adapta a los requerimientos establecidos por los organismos controladores de la gestión de la misma.

Tabla 18. Gastos en logro de las metas

Ítems 18 ¿Al cumplirse la metas de la Alcaldía en el ejercicio fiscal 2008 éstas se lograron:	Fr.	Fa
Con el menor nivel de gastos del previsto		
Dentro del nivel de gasto previsto	1	33%
Con mayores gasto al previsto	2	67%
Otro		
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado.

Gráfico 18. Gastos en logro de las metas



Fuente: Tabla 18

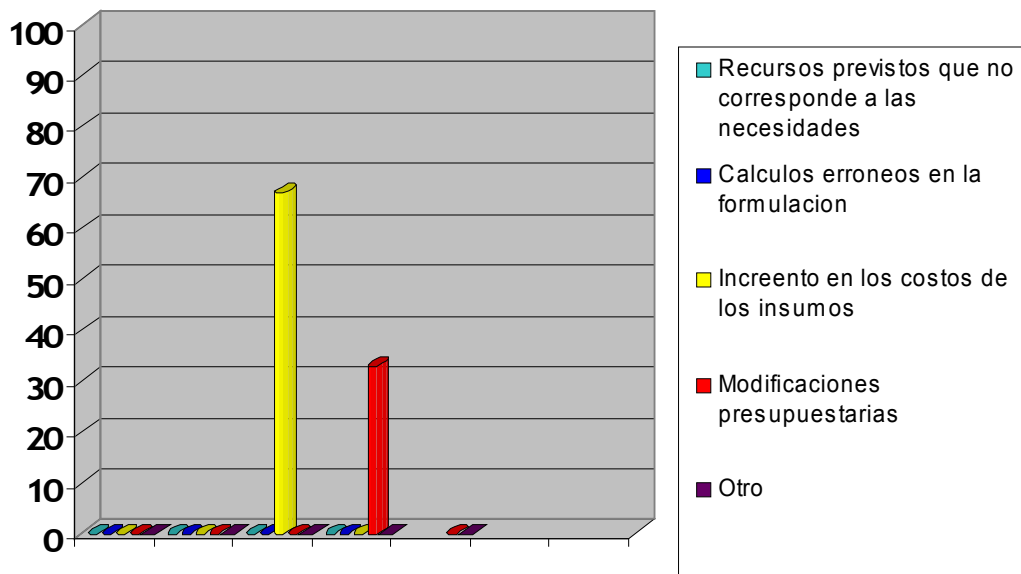
Al momento de lograr las metas propuestas por la Alcaldía en el ejercicio fiscal 2008, el 67% de los encuestados considera que éstas fueron logradas con mayor gasto al previsto, dando como resultado la disminución del servicio por falta de disponibilidad y la generación de pasivos, lo cual, no cumple con las proyecciones establecidas. En cambio el 33% considera que la misma se logró dentro del gasto previsto.

Tabla 19. Incumplimiento de las metas

Ítems 19 ¿En el caso de incumplimiento de las metas, la Alcaldía considera que fue ocasionado por:	Fr.	Fa
Recursos previstos que no corresponde a las necesidades		
Cálculos erróneos en la formulación		
Incremento en los costos de los insumos	2	67%
Modificaciones presupuestarias	1	33%
Otro		
Total	3	100%

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado.

Grafico 19. Incumplimiento de las metas



Fuente: Tabla 19

Si se causa un incumplimiento de las metas propuestas, el 67% de los encuestados considera que fue ocasionada por el incremento en los costos de los insumos. Sin embargo, Paredes (2006) establece que no necesariamente pueden ser causadas por el incremento de los costos de los insumos, si no pueden ser causadas por cálculos erróneos al momento de formular el presupuesto, como también por sub o sobre estimaciones del presupuesto. El 33 % de los encuestados restante considera que fueron ocasionadas por modificaciones presupuestarias.

Determinar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones en la dirección planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el período 2008.

ALCALDIA DEL MUNICIPIO PAMPAN INDICADORES DE GESTION PERIODO 2008 PERFIL DE LOS INDICADORES	
Unidad de análisis	DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
Nombre del indicador	EFICIENCIA DEL PRESUPUESTO
VARIABLES del indicador	Recursos Ejecutado Recursos Presupuestado
Formula	$EP = RE/RP * 100$ EP=
Objetivos	Determinar el porcentaje de recursos causados durante el ejercicio fiscal.
Rango de desempeño	De 0.90 a 1.00 = Eficiente De 0.80 a 0.90 = Buena De 0.70 a 0.80 = Regular De 0.60 a 0.50 = Ineficiente
Causas de variación	Falta de tiempo en la ejecución de los recursos
Análisis y observaciones	Falta planificación en la ejecución
Acciones correctivas	Mejorar la planificación
Ubicación física de los datos	Los datos para el cálculo de este índice se encuentra en la ordenanza de ingresos

Proceso medular: Ejecución presupuestaria

Indicador: Eficiencia

Formula: $EP=RE/RP*100$

Eficiencia del Presupuesto			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
Los recursos ejecutados durante el ejercicio fiscal 2008 corresponden al 89,99% de los recursos presupuestados para el año fiscal	Durante el ejercicio fiscal 2008 se debe ejecutar un monto de Bs 19.916.967,56	Falta de una mejor coordinación al momento de la ejecución de las actividades Retrasos burocráticos que impiden la ejecución a tiempo de los proyectos	Desencanto en la población por el incumplimiento de los compromisos adquiridos. Genera problemas administrativos, entre otros
<p>Conclusiones:</p> <p>Como se puede observar la ejecución del presupuesto corresponde al 89,99%, lo cual, lo ubica en la escala del mismo, en la categoría de bueno.</p>			
<p>Recomendaciones:</p> <p>Implementar estrategias que permitan acelerar los procesos administrativos, mediante el empleo de metodologías que ayuden a la mejor ejecución de las actividades administrativas.</p>			

ALCALDIA DEL MUNICIPIO PAMPAN INDICADORES DE GESTION PERIODO 2008 PERFIL DE LOS INDICADORES	
Unidad de análisis	DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
Nombre del indicador	EFICIENCIA DEL REGISTRO
VARIABLES del indicador	Numero de imputaciones Ordenes de pagos emitidas
Formula	$ER = NI / OP * 100$ ER=
Objetivos	Conocer el porcentaje de órdenes de pago imputadas.
Rango de desempeño	De 0.90 a 1.00 = Eficiente De 0.80 a 0.90 = Buena De 0.70 a 0.80 = Regular De 0.60 a 0.50 = Ineficiente
Causas de variación	Problemas administrativos , Burocracia, Errores
Análisis y observaciones	Falta de sistemas contables
Acciones correctivas	Implementar software contables
Ubicación física de los datos	Los datos pertenecen a la coordinación de presupuesto

Proceso medular: Número de Imputaciones

Indicador: Eficiencia

Formula: $ER=NI/OP*100$

Eficiencia del Registro			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
El número de imputaciones presupuestarias realizadas durante el ejercicio fiscal 2008 corresponde al 100% de las órdenes de pagos emitidas durante el año.	Durante el ejercicio fiscal se emitieron 2338 órdenes de pago.	Un control eficiente al momento de procesar las órdenes de pago.	Se obtiene una apreciación real de los gastos incurrido durante el ejercicio fiscal.
<p>Conclusiones:</p> <p>El sistema de procesamiento de órdenes de pago cumplió con las expectativas establecida por el organismo, lo cual, lo establece como un sistema eficiente dentro de la categoría de este indicador</p>			
<p>Recomendaciones:</p> <p>A pesar que el sistema de procesamiento de órdenes de pago es eficiente se recomienda que se mantenga para el próximo ejercicio fiscal.</p>			

ALCALDIA DEL MUNICIPIO PAMPAN INDICADORES DE GESTION PERIODO 2008 PERFIL DE LOS INDICADORES	
Unidad de análisis	DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
Nombre del indicador	EFICIENCIA DEL PROCESAMIENTO DE LOS GASTO
VARIABLES del indicador	Tiempo empleado Tiempo Requerido
Formula	$EFG = TE/TR * 100$ $EFG =$
Objetivos	Determinar el porcentaje de tiempo empleado para el procesamiento de un gasto.
Rango de desempeño	De 0.50 a 1.00 = Eficiente De 1.10 a 1.20 = Buena De 1.30 a 1.40 = Regular De 1.50 en adelante = Ineficiente
Causas de variación	Problemas administrativos ,Errores humanos
Análisis y observaciones	Falta de un manual de procedimiento
Acciones correctivas	Construir un manual de procedimiento
Ubicación física de los datos	Dirección de Planificación y Presupuesto

Proceso medular: Procesamiento de los Gastos

Indicador: Eficiencia

Formula: $EFG = TE/TR * 100$

Eficiencia del Procesamiento de los Gastos			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
El tiempo empleado para procesar un gasto es de aproximadamente cinco veces el necesario para el mismo.	El tiempo aproximado necesario para procesar un gasto es de alrededor de 3 días.	Falta de disponibilidad presupuestaria. Retardo en la recepción de la facturas, entre otros.	Disminución de la disponibilidad de obtener crédito por parte de los proveedores. Retardo en dar respuesta a los problemas de la comunidad.

<p>Conclusiones:</p> <p>El tiempo invertido para responder a la ejecución de un pago es muy alto y esto lo ubica en la categoría del indicador como un proceso ineficiente y que amerita ser atendido con urgencia.</p>
<p>Recomendaciones:</p> <p>Realizar solo compromisos de compra cuando exista disponibilidad presupuestaria. Implementar un ciclo de compra eficiente y que se adecúe a las necesidades de la organización.</p>

ALCALDIA DEL MUNICIPIO PAMPAN INDICADORES DE GESTION PERIODO 2008 PERFIL DE LOS INDICADORES	
Unidad de análisis	DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
Nombre del indicador	EFICIENCIA EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO
VARIABLES DEL INDICADOR	Tiempo empleado Tiempo establecido por ley
Formula	$EFP = TE / TSL * 100$ $EFP =$
Objetivos	Conocer el porcentaje de tiempo utilizado para la elaboración del presupuesto.
Rango de desempeño	De 0.50 a 1.00 = Eficiente De 1.10 a 1.20 = Buena De 1.30 a 1.40 = Regular De 1.50 en adelante = Ineficiente
Causas de variación	Falta de planificación, Recursos, Personal
Análisis y observaciones	Un porcentaje alto, lo ideal es implementar más personal para acelerar el proceso
Acciones correctivas	Contratación de personal calificado
Ubicación física de los datos	Dirección de Planificación y Presupuesto

Proceso medular: Elaboración del presupuesto

Indicador: Eficiencia

Formula: $EFP = TE/TSL * 100$

Eficiencia en la Elaboración del Presupuesto			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
El tiempo que emplearon para la elaboración del presupuesto corresponde al 98% del tiempo establecido.	El tiempo necesario para la elaboración y presentación del presupuesto es hasta el 15 de octubre de cada año.	Una buena coordinación por parte de los institutos autónomos y la Alcaldía, al momento de la formulación del presupuesto.	Permite establecer con anterioridad las estrategias y metodologías que se emplearan para recaudar y administrar los recursos del próximo año. Se evita la reconducción del presupuesto.
<p>Conclusiones:</p> <p>La Alcaldía emplea un 98% del tiempo necesario para elaborar el presupuesto, esto lo coloca en la escala del indicador dentro de la categoría de eficiente, ya que se encuentra dentro del tiempo establecido para la misma.</p>			
<p>Recomendaciones:</p> <p>Preservar la metodología empleada durante la formulación del presupuesto ya que la misma le genera buenos resultados.</p>			

ALCALDIA DEL MUNICIPIO PAMPAN INDICADORES DE GESTION PERIODO 2008 PERFIL DE LOS INDICADORES	
Unidad de análisis	DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
Nombre del indicador	EFICACIA EN TENCION DE LOS CIUDADANOS
VARIABLES DEL INDICADOR	Total de personas satisfechas Total de personas atendidas
Formula	$SC = \frac{TPS}{TPA} * 100$ $SC =$
Objetivos	Conocer el número de personas conforme con el servicio
Rango de desempeño	De 0.90 a 1.00 = Eficiente De 0.80 a 0.90 = Buena De 0.70 a 0.80 = Regular De 0.60 a 0.50 = Ineficiente
Causas de variación	Falta de Personal especializado en atención al publico
Análisis y observaciones	Un índice bajo, con lleva a la aplicación de métodos solución eficiente
Acciones correctivas	Contratar personas calificadas
Ubicación física de los datos	Registros de la dirección de planificación

Proceso medular: Atención de los Ciudadano

Indicador: Eficacia

Formula: $SC = \frac{TPS}{TPA} * 100$

Eficacia en la Atención de los Ciudadanos			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
El número de personas satisfecha con el servicio alcanzo el 60% de las proyecciones.	Se proyectaron prestar el servicio a 5000 personas.	Falta de más personal. Falta de más recursos. Mejor atención al Público	Baja de popularidad del organismo y del partido político. Debilita la posible reelección de las autoridades del municipio para el siguiente periodo, entre otro.

<p>Conclusiones:</p> <p>La cantidad de personas que estuvieron satisfechos con el servicio alcanzaron el 60% de las proyecciones, la cual produce que la misma se ubique dentro de la categoría de regular y esto indica que existe un descontento con dicha organización.</p>
<p>Recomendaciones:</p> <p>Implementar nuevas metodologías para atender más personas y resolver más problemáticas. Introducir nuevas forma de captación de recursos para así, responder a las problemáticas.</p>

ALCALDIA DEL MUNICIPIO PAMPAN INDICADORES DE GESTION PERIODO 2008 PERFIL DE LOS INDICADORES	
Unidad de análisis	DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
Nombre del indicador	EFICIENCIA EN LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN
VARIABLES del indicador	Total de equipos que mantienen condiciones de operación Total equipos en operación
Formula	$CO = \frac{TECO}{TEO} * 100$ CO=
Objetivos	Determinar el porcentaje de equipos que están operando actualmente
Rango de desempeño	De 0.90 a 1.00 = Eficiente De 0.80 a 0.90 = Buena De 0.70 a 0.80 = Regular De 0.60 a 0.50 = Ineficiente
Causas de variación	Económicos, Administrativos
Análisis y observaciones	Un índice bajo, amerita la acción de métodos de ajuste
Acciones correctivas	Aumentar la inversión en el sistema operativo
Ubicación física de los datos	Registro de la dirección de presupuesto

Proceso medular: Operatividad de los equipos

Indicador: Eficiencia

Formula: $CO = \frac{TECO}{TEO} * 100$

Eficiencia en la Condiciones de Operación			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
En la organización se encuentra operando el 100% de los equipos de trabajo existentes.	En la organización se encuentra establecido por 12 equipos de trabajo.	Cuentan con el recurso y personal suficiente para el funcionamiento de la misma.	Permite que la organización tenga mayores posibilidades de alcanzar las metas propuestas.
<p>Conclusiones:</p> <p>La organización aprovecha el 100% de su recurso humano a través del funcionamiento de todas sus unidades, y esto lo ubica como un sistema eficiente dentro de la clasificación del indicador.</p>			
<p>Recomendaciones:</p> <p>Mantener el funcionamiento de forma eficiente de los distintos equipos de trabajo.</p>			

ALCALDIA DEL MUNICIPIO PAMPAN INDICADORES DE GESTION PERIODO 2008 PERFIL DE LOS INDICADORES	
Unidad de análisis	DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
Nombre del indicador	COSTO DE MANTENIMIENTO
VARIABLES del indicador	Total de Costo de mantenimiento Total de costo presupuestado
Formula	$CM = TCM / TCP * 100$ CM=
Objetivos	Determinar el Costo incurrido para mantener la institución
Rango de desempeño	De 0.00 a 0.30 = Eficiente De 0.40 a 0.50 = Buena De 0.60 a 0.70 = Regular De 0.70 a 1.00 = Ineficiente
Causas de variación	Inflación, administración, errores
Análisis y observaciones	Un índice alto. Indica que hay que emplear métodos para reducir el gastos de mantenimiento
Acciones correctivas	Técnicas administrativas eficiente y modelos para combatir la inflación
Ubicación física de los datos	Registro de la Dirección de planificación y presupuesto

Proceso medular: Costo de Mantenimiento

Indicador: Economía

Formula: $CM = TCM / TCP * 100$

Costo de Mantenimiento			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
La organización emplea un 60% de los recursos presupuestados en el mantenimiento de la institución	Ejecutar un gasto de Bs 9.958.483,73	Impactos inflacionarios. Procesos Burocráticos. Factores externos incontrolables.	Disminución en la ejecución de obras. Imposibilita la posibilidad de la adquisición de maquinaria para el municipio.

<p>Conclusiones:</p> <p>La Alcaldía incurre en un gasto del 60% de los recursos en funcionamiento de la misma, esto limita considerablemente la oportunidad de invertir dentro del municipio.</p>
<p>Recomendaciones:</p> <p>Crear métodos y estrategias que permitan reducir al mínimo los gastos incurridos dentro de la organización. Implementar técnicas que permitan reducir el número de procedimientos necesarios para ejecutar una actividad determinada.</p>

ALCALDIA DEL MUNICIPIO PAMPAN INDICADORES DE GESTION PERIODO 2008 PERFIL DE LOS INDICADORES	
Unidad de análisis	DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
Nombre del indicador	EFICIENCIA FINANCIERA
Variables del indicador	Recursos recaudados Recursos presupuestados
Formula	$EF = RR/RP * 100$ EF=
Objetivos	Determinar el porcentaje de recursos recaudados durante le periodo fiscal.
Rango de desempeño	De 0.90 a 1.00 = Eficiente De 0.80 a 0.90 = Buena De 0.70 a 0.80 = Regular De 0.60 a 0.50 = Ineficiente
Causas de variación	Falta operativos de recaudación
Análisis y observaciones	Falta de personal de recaudación
Acciones correctivas	Implementar mas Operativos de recaudación
Ubicación física de los datos	Ordenanza de presupuesto

Proceso medular: Financiamiento

Indicador: Eficiencia

Formula: $EF=RR/RP*100$

Eficiencia Financiera			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
Se recaudó el 210,87% de los recursos presupuestado para ejercicio fiscal.	Se proyectó la recaudación de Bs 300.000,00	Técnicas eficientes de recaudación. Aumento imprevisto de las tarifas tributarias. Sub estimación del presupuesto de ingresos propios.	Permite la inversión en obras no presupuestadas. Genera empleo Inconformidad en los ciudadanos por el incremento tributario.
Conclusiones: Como se puede observar la Alcaldía sobrepasa la meta establecida en la recaudación de impuestos para el ejercicio fiscal vigente, esto resulta positivo dentro de la organización ya que incentiva la creación de una meta más alta para el próximo ejercicio fiscal.			
Recomendaciones: Mantener incentivada la recaudación de los tributos. Evitar caer en sub estimaciones del presupuesto.			

ALCALDIA DEL MUNICIPIO PAMPAN INDICADORES DE GESTION PERIODO 2008 PERFIL DE LOS INDICADORES	
Unidad de análisis	DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
Nombre del indicador	EFICIENCIA EN LA RECAUDACION DE LOS RECURSOS
VARIABLES del indicador	Tiempo empleado Tiempo presupuestado
Formula	$EFR = TE/TP * 100$ EFR=
Objetivos	Determinar el porcentaje de tiempo empleado para recaudar los ingresos propios.
Rango de desempeño	De 0.10 a 0.40 = Eficiente De 0.50 a 0.60 = Buena De 0.70 a 0.80 = Regular De 0.90 a 1.0 = Ineficiente
Causas de variación	Administrativas
Análisis y observaciones	Implementación de planes de recaudación
Acciones correctivas	Mejorar Procedimientos administrativos
Ubicación física de los datos	Registros de la dirección de hacienda municipal

Proceso medular: Recaudación de los Recursos

Indicador: Eficiencia

Formula: $EFR = TE/TP * 100$

Eficiencia en la Recaudación de los Recursos			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
Se logra alcanzar la meta en el primer trimestre (90 días) del ejercicio fiscal.	Lograr la meta en plazo no mayor a 365 días.	Eficiencia en la recaudación de los tributos. Implementación de planes de recaudación.	Permite el establecimiento de una nueva meta para el resto del periodo. Se crea una disponibilidad extra para otros gastos.

<p>Conclusiones:</p> <p>La Alcaldía logra su meta en un 25% del tiempo establecido para realizar la misma. Esto lo coloca en la categoría de eficiente. Sin embargo, ésta debe de ser analizada nuevamente y comparada con años anteriores, para que el próximo año la meta se adapte lo mejor posible a la realidad del municipio.</p>
<p>Recomendaciones:</p> <p>Continuar con un proceso de recaudación eficiente. Adaptar las metas de recaudación a la realidad del municipio.</p>

ALCALDIA DEL MUNICIPIO PAMPAN INDICADORES DE GESTION PERIODO 2008 PERFIL DE LOS INDICADORES	
Unidad de análisis	DIRECCION DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
Nombre del indicador	COSTO DE RECAUDACION
VARIABLES del indicador	Gastos totales Total de recursos recaudados
Formula	$CR = \frac{GT}{TRR} * 100$ CR=
Objetivos	Conocer el gasto de recaudar un bolívar
Rango de desempeño	De 0.00 a 0.05 = Eficiente De 0.06 a 0.10 = Buena De 0.10 a 0.40 = Regular De 0.50 en adelante = Ineficiente
Causas de variación	Toma de decisiones
Análisis y observaciones	Si el porcentaje es alto se debe emplear técnicas para reducir los gastos
Acciones correctivas	Analizar y tomar las decisiones más adecuadas
Ubicación física de los datos	Los registros de la dirección de planificación y presupuesto

Proceso medular: Recaudación

Indicador: Economía

Formula: $CR = GT / TRR * 100$

Costo de Recaudación			
Condición	Criterio	Causa	Efecto
El gasto total de recaudación representa el 10% de los recursos recaudados	El gasto total de recaudación debe permanecer por debajo del 10%.	Incremento de salario. Impactos Inflacionarios	Disminución de la disponibilidad para la inversión. Disminución de las posibilidades de generación de empleo, entre otras.
<p>Conclusiones:</p> <p>Como se puede observar la Alcaldía se encuentra sobre el rango máximo proyectado que se puede disponer para la captación de recursos y esto lo ubica dentro de la categoría de bueno. Sin embargo esta debe mejorarse y llevarse a la mínima expresión de gasto posible.</p>			
<p>Recomendaciones:</p> <p>Aumentar la eficiencia del personal de recaudación. Diseñar rutas de trabajos, que permitan recorrer mayor porción del municipio en menor tiempo posible y al menor costo.</p>			

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Parece ser que en la actualidad gran parte de los entes gubernamentales manejan términos como indicadores, control interno, gestión, auditorías entre otros. Sin embargo, es muy pequeño el número de entes que realmente han logrado comprender de una manera clara y precisa la importancia que representa dichos términos y los aportes que pueden proveer, si se aplican de manera eficiente, eficaz y económica. Es por ello, que el objetivo general de la investigación se basó en evaluar la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el período 2008, ya que en la misma se condensa los términos fundamentales de todo ente gubernamental, como lo son gestión, control presupuestario, indicadores, entre otros. Por lo tanto, las conclusiones y recomendaciones a que se llegaron tras la aplicación del instrumento se presentan a continuación.

Conclusiones

Cuando se encuentra en un entorno altamente dinámico, como lo es el entorno de la alcaldía, el cual, está sujeto a cambios repentinos e imprevistos, resulta difícil llevar a cabo la consecución de los objetivos y las metas propuestas. No obstante, la Alcaldía del Municipio Pampán objeto de estudio, logra abarcar de manera significativa los aspectos sociales, administrativos, financieros, políticos e institucionales, a través de la implantación de objetivos, metas y recursos equitativos a diferentes áreas., Sin embargo, se observo que existen algunas áreas que no son tomadas en cuenta al momento de distribuir la inversión como son el área de turismo, vivienda, entre otras.

De la misma manera, se observó que la Alcaldía cuenta con los procedimientos, estrategias y métodos necesarios para formular, programar y ejecutar el presupuesto, Además, cuenta con las herramientas mínimas para llevar la consecución de los objetivos y las metas. No obstante, existen algunas salvedades como el incumplimiento de algunos lineamientos para formular el POAN, ejecución del presupuesto en más de un año, la generación de gastos mayores a los presupuestados y la falta de interrelación del POAN con algunos sistemas.

Respecto a los indicadores utilizados para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones en la dirección planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el periodo 2008, se detectó, que la misma, emplea y utiliza de manera regular las operaciones y recursos asignados a cada meta presupuestaria con respecto a las provisiones de gastos contenidas en el presupuesto. Además cabe destacar, que debido a su gran relevancia, se debe de comentar la existencia de deficiencias en el procesamiento de la emisión de pagos como también gastos de funcionamiento relativamente altos.

De acuerdo a lo establecido anteriormente, y para dar respuesta al objetivo general de la investigación se puede concluir basándose en el rango valorativo de los indicadores, que la gestión presupuestaria en la dirección de planificación y presupuesto de la alcaldía del municipio Pampán del estado Trujillo durante el período 2008, fue regular, debido que la misma presentó alguna deficiencias, como lo fueron mal procesamiento en la emisión de pagos, evasión de algunos lineamientos para formular el POAN y falta de expansión de la inversión en otros sectores, entre otros. Por lo tanto, y de acuerdo a lo establecido en el rango del perfil de los indicadores de gestión utilizados en esta investigación, la gestión presupuestaria de la misma se considera como una gestión regular, mas no fue buena ni eficiente, eficaz y económica. Por consiguiente, se debería de emplear algunas de las recomendaciones que se mencionan a continuación.

Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones de la investigación se formularon las siguientes recomendaciones:

- Proyectar recursos a las áreas de turismo, agricultura y vivienda, las cuales añadirán valor al Municipio y fomentarán la creación de empleo.

- Emplear todos los lineamientos establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, como también ejecutar compromisos solamente cuando exista disponibilidad presupuestaria.

- Fomentar la eficacia del presupuesto a plazos no mayores de un año, para dar cumplimiento con lo establecido por la ley.

- Disminuir los gastos que no se encuentren previstos en el presupuesto.

- Implementar medidas de control interno que hagan la gestión más eficiente, eficaz y económica.

- Implementar indicadores de gestión para todas las dimensiones de desempeño factibles y relevantes de medir, para así garantizar los compromisos políticos, la verdadera contraloría Social y el beneficio real para toda la comunidad del Municipio Pampán.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDE, M. (2003). Modelo de gestión en el área comercial HidroAndes. Trabajo de grado. Universidad de los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel.
- ARIAS, F. (1998). Metodología de la investigación. México. Mc Graw-Hill
- BELTRAN, J. (1999). Indicadores de gestión. Editores 3R. Segunda edición.
- BRIONES, G. (1991). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México. Tercera edición.
- CONSTITUCION NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999). **Constitución nacional**. (Gaceta Oficial N° 5453 24 de Marzo de 2000).
- DOMINGUEZ, P. (2006). Introducción a la gestión Empresarial. Madrid. Eumed. Net.
- GARCIA, L. (1979). Control de gestión. Editorial index. Tercera edición.
- GONZALEZ, E. (2004). **Evaluación del Control de Gestión del Proceso Contable en las Cooperativas del Municipio Valera** Trabajo de grado. Universidad de los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel.
- GUINART, M. (2003). VII Congreso internacional del CLAD sobre la reforma del estado y la administración pública. Panamá. Octubre de 2003.
- HERNANDEZ, M (1997). Acerca de la definición de control de gestión empresarial. Revista minera y geología, 14, (3)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. (INE., 2008), [Pagina Web en línea]. Disponible en <http://www.ine.gob.ve>. Consultada en fecha: 12 de Diciembre de 2008.
- IVANCEVICH, J y OTROS (1996). Gestión, calidad y competitividad. Editorial Irwin Mc Graw Hill. Primera edición.
- LA ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA BOLIBARIANA DE VENEZUELA, Ley orgánica de la administración financiera del sector público. Gaceta oficial N° 37.606 de fecha 09 de enero de 2003.

- MENDEZ, C. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogota. Irwin Mc Graw-Hill. Tercera edición.
- MORLES, V. (1994). Planteamiento y análisis de investigaciones. Caracas: el Dorado. Octava edición.
- NEWMAN, W. (1966). Programación, organización y control. Editorial Deusto. Cuarta Edición.
- PAREDES, F. (2006). El Presupuesto público: Aspectos teóricos- prácticos. Mérida. Codepre. Primera edición.
- ROMERO, E. (2001). Presupuesto y contabilidad pública. Eco-Ediciones. Primera Edición.
- SUBERO, D (2003). **Modelo Diagnostico del Control de Gestión en la División de Inspección y Fiscalización de la Contraloría del Municipio San Rafael de Carvajal, Estado Trujillo.** Trabajo de grado. Universidad de los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel

ANEXOS



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

Cuestionario dirigido al personal de la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Pampán del Estado Trujillo.

Instrucciones: Seguidamente se encontrará con una serie de ítems, los cuales presentan alternativas múltiples, en función de la cual deberá seleccionar marcando con una equis (X) la opción que considere más acertada según la realidad de la organización a la cual usted representa.

1. ¿El plan operativo anual responde a:

- Expectativas y necesidades de la población
- Rapidez con que se alcanza los fines propuestos
- Dirección y calidad de los procesos
- Objetivos, estrategias y políticas del desarrollo nacional

2. ¿La Alcaldía realiza estudios para medir la satisfacción de los ciudadanos a través de:

- Encuestas
- Buzones de sugerencias
- Interacción con la comunidad
- Otro Indique cual: _____

3. ¿En qué áreas generalmente se invierte los recursos del municipio?

	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Educación										
Salud										
Turismo										
Vivienda										
Agricultura										
Electricidad										
Vialidad										

4. ¿Incentiva la Alcaldía oportunidades de desarrollo al recurso humano, ofreciéndole:

- Ascensos
 Seguridad laboral
 Bonificaciones e incentivos
 Otro Indique cual: _____

5. ¿Indique en cual área realiza programas de capacitación la Alcaldía:

- En el uso de tecnología
 Contable o administrativa
 Desarrollo personal
 Otro Indique cual: _____

6. ¿En cuanto a los ingresos propios, cuáles tributos proporcionan mayores rendimientos?

	< 10%	>10% y <30%	>30% y <60%	>60%
Actividades económicas				
Patente de vehículos				
Espectáculos públicos				
Inmuebles urbanos				

7. ¿El presupuesto de cada ejercicio se liquida en cuanto a recaudación de derechos y pago de obligaciones?

- El 31 de Diciembre
- El 01 de enero
- Al menos con 2 meses de antelación
- Otro Indique cual: _____

8. ¿Qué reporte emite la alcaldía para efectuar el seguimiento de la gestión de los presupuesto?

- Ejecución física / financiera trimestral de metas
- Ejecución física trimestral de proyectos
- Ejecución física acumulada de proyectos
- Otro Indique cual: _____

9. ¿De qué manera incentiva la Alcaldía la integración de la comunidad al proceso político?

- Generando espacios para el diálogo
- Implementando incentivos
- Construyendo ideologías políticas
- Invirtiendo en la comunidad
- Otro Indique cual: _____

10. ¿Cuáles lineamiento establece la alcaldía para desarrollar el plan Económico y Social de la Nación 2007-2013?

- Construcción de una nueva geopolítica nacional
- Establecimiento de un modelo productivo socialista
- Profundización de la democracia protagónica
- Construcción de la suprema felicidad social
- Todas las anteriores

11. ¿Al momento de formular el Plan Operativo Anual (POAN) se suele basar en:

- Experiencia de años anteriores
- La interacción comunidad - Alcaldía
- Lineamientos establecidos por la nación
- Otro Indique cual: _____

12. ¿De qué manera participa la comunidad en el proceso de planificación del presupuesto?

- Presentan propuestas
- Realizan solicitudes
- Formulan opiniones
- Interactúa la comunidad y la Alcaldía, a través del Presupuesto participativo
- Otro Indique cual: _____

13. ¿Al momento de formular el presupuesto este se interrelaciona con:

- Sistemas de tributación
- Sistemas de compras
- Sistema de administración
- Sistema de crédito público
- Otro Indique cual: _____

14. ¿Qué método utiliza la alcaldía para la estimación del presupuesto?

- Método del cálculo automático
- Método de la media aritmética
- Método del mínimo cuadrado
- Otro Indique cual: _____

15. Para el funcionamiento del gasto, ¿qué variables o factores se estudian previamente?

- Consumo de bienes sujeto a imposición
- Modificaciones legales vigentes
- Proyecciones estadísticas
- Otro Indique cual: _____

16. ¿Que actividades considera la Alcaldía para llevar a cabo la programación del presupuesto de gasto?

- Definir la estructura programática
- Definir y cuantificar el financiamiento del presupuesto
- Calcular los insumos reales
- Analizar las políticas y objetivos
- Otro Indique cual: _____

17. ¿En los presupuestos anteriores, a la hora de alcanzar los objetivos, la producción de las metas generalmente se lograron

- En el mismo ejercicio y de manera periódica
- En un momento determinado
- En dos o más años
- Otro Indique cual: _____

18. ¿Al cumplirse las metas de la Alcaldía en el ejercicio fiscal 2008 éstas se lograron:

- Con el menor nivel de gastos del previsto
- Dentro del nivel de gasto previsto
- Con mayores gastos al previsto
- Otro Indique cual: _____

19. ¿En el caso de incumplimiento de las metas, la Alcaldía considera que fue ocasionado por:

- Recursos previstos que no corresponden a las necesidades
- Cálculos erróneos en la formulación
- Incremento en los costos de los insumos
- Modificaciones presupuestarias
- Otro Indique cual: _____

PERFIL DE LOS INDICADORES

Denominación	Información	Determinación	Uní	Interpretación
1- Eficiencia del presupuesto (E.P)	Recursos Ejecutado Recursos Presupuestado	$EP=RE/RP*100$	%	Porcentaje de recursos causados durante el ejercicio fiscal.
2.- Eficiencia del Registro (E.R)	Numero de imputaciones Ordenes de pagos emitidas	$ER=NI/OP*100$	%	Porcentaje de órdenes de pago imputadas.
3.- Eficacia del procesamiento de los gasto (E.F.G)	Tiempo empleado Tiempo Requerido	$EFG=TE/TR*100$	%	Porcentaje de tiempo empleado para el procesamiento de un gasto.
4.- Eficacia en la elaboración del presupuesto (E.F.P)	Tiempo empleado Tiempo establecido por ley	$EFP=TE/TSL*100$	%	Porcentaje de tiempo utilizado para la elaboración del presupuesto.
5.- Eficiencia en la Satisfacción de los ciudadanos (S.C)	Total de personas satisfechas Total de personas atendidas	$SC=TPS/TPA*100$	%	Representa el número de personas conforme con el servicio
6.- Eficiencia en la Condiciones de operación (C.O)	Total de equipos que mantienen condiciones de operación Total equipos en operación	$CO=TECO/TEO*100$	%	Porcentaje de equipos que están operando actualmente
7.- Costo de Mantenimiento (CM)	Total de Costo de mantenimiento Total de costo presupuestado	$CM=TCM/TCP*100$	%	Costo incurrido en mantener la institución
8.- Eficiencia Financiera (E.F)	Recursos recaudados Recursos presupuestados	$EF=RR/RP*100$	%	Porcentaje de recursos recaudados durante le periodo fiscal.
9.- Eficacia en la recaudación de los recursos (E.F.R)	Tiempo empleado Tiempo presupuestado	$EFR=TE/TP*100$	%	Tiempo empleado para recaudar los ingresos propios.
10.- Costo de recaudación (C.R)	Gastos totales Total de recursos recaudados	$CR=GT/TRR*100$	%	Representa el costo de recaudar un bolívar

Fuente: Elaborado por el autor

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN



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

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Yohana Caudozo

Cédula de Identidad N° 9.323.177; por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por el Br. Azuaje R. Cesar A. Titular de la Cédula de Identidad No. 17.345.806, aspirante al título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de Los Andes Núcleo "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar información necesaria para su trabajo de grado titulado: Evaluación de la Gestión Presupuestaria en la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Pampán del Estado Trujillo, durante el periodo 2008.

Firma: [Firma]
C.I. N°: 19323177
Fecha: 06-11-09

Tutor: [Firma]
C.I. N°: 14328010
Fecha: 09/10/2009



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

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Roberto Adriani Mathias

Cédula de Identidad N° 5.763.513, por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por el Br. Azuaje R. Cesar A. Titular de la Cédula de Identidad No. 17.345.808, aspirante al título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de Los Andes Núcleo "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar información necesaria para su trabajo de grado titulado: Evaluación de la Gestión Presupuestaria en la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Pampán del Estado Trujillo, durante el periodo 2008.

Firma:

C.I. N°: 5.763.513

Fecha: 04-nov-2009

Tutor: Alfonso Infante

C.I. N°: 14328010

Fecha: 29/10/2009




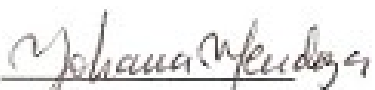
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo José Luis Valera Guanda,

Cédula de Identidad N° 5.784.920, por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por el Br. Azuaje R. Cesar A. Titular de la Cédula de Identidad No. 17.345.806, aspirante al título de **Licenciado en Contaduría Pública** de la Universidad de Los Andes Núcleo "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar información necesaria para su trabajo de grado titulado: **Evaluación de la Gestión Presupuestaria en la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Pampán del Estado Trujillo, durante el periodo 2008.**

Firma: 
C.I. N°: 5.784.920
Fecha: 27-10-2009

Tutor: 
C.I. N°: 14328010
Fecha: 29/10/2009