UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

MECANISMOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LA DIVISION DE HACIENDA EN LAS ALCALDIAS DEL ESTADO TRUJILLO

www.bdigital.ula.ve

DONACION

SERBIULA
Tulio Febres Cordero

Autor(a): Lcda. Cira Alejandra Naranjo
C:I: V- 15.952.487
Tutor(a)M.S.c Maria E. Briceño

Trujillo, Febrero 2013

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

MECANISMOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LA DIVISION DE HACIENDA EN LAS ALCALDIAS DEL ESTADO TRUJILLO

www.bdigital.ula.ve

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Magíster en Administración Mención Gerencia

Autor(a): Lcda. Cira Alejandra Naranjo
C:I: V- 15.952.487
Tutor(a): M.S.c. María E. Briceño

Trujillo, Febrero 2013

DEDICATORIA

A mi madre.

Mujer constante, luchadora, ejemplar; a quien le debo lo que soy....

A María Fernanda y Juan Vicente.

Quienes son mi inspiración.....

www.bdigital.ula.ve

AGRADECIMIENTO

A Jesucristo, mi Dios, Padre Celestial; por su prodigalidad y misericordia para conmigo y mi familia.

A mi familia por estar a mi lado, y apoyarme siempre. Los quiero...

A María Eugenia Briceño, por su apoyo ofrecido, su tiempo compartido; quien es una persona con excelente calidad humana. Mil gracias.....

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE GENERAL

pp.

DEDICATORIA ..... **iii**

AGRADECIMIENTO ..... **iv**

INDICE GENERAL ..... **v**

LISTA DE CUADROS ..... **viii**

RESUMEN **1**

INTRODUCCIÓN **2**

CAPÍTULO

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **4**

Planteamiento del problema **4**

Formulación del Problema 9

Objetivo General 9

Objetivos Específicos 9

Justificación de la Investigación 10

Delimitación 11

II MARCO TEÓRICO **12**

Antecedentes de la Investigación 12

Bases Teóricas 17

Administración 17

Control de la Acción Organizacional 19

Niveles de Control Organizacional 20

Proceso de control 24

La Función de Planificación como Elemento del Control Administrativo 25

Formulación de planes 26

Objetivos 28

Metas 29

Procedimientos 30

www.bdigital.ula.ve

Indicadores..... 31
Mecanismos de Comparación del Desempeño..... 33
Observación del Desempeño..... 34
Evaluación..... 35
Seguimiento..... 37
Grado de tolerancia aceptado..... 37
Contraste de lo planificado con lo ejecutado..... 38
Informes de Control..... 38
Tipos de Informes..... 40
Mecanismos de Implementación de Acciones Correctivas..... 40
Acciones correctivas..... 41
Corregir el desempeño real..... 41
Revisar el estándar..... 42
Mecanismos de Control..... 42
El Municipio..... 43
El Municipio como Agente Rector del Control..... 44
Gestión Pública Municipal..... 46
Estructura Administrativa del Municipio..... 45
Hacienda Pública Municipal..... 48
Administración Financiera del Municipio 50

III MARCO METODOLÓGICO..... 56
Tipo de Investigación..... 56
Diseño de la Investigación..... 57
Población..... 58
Recolección de Datos..... 58
Validez..... 59
Procedimiento de la Investigación..... 60

IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS..... 61

www.bdigital.ula.ve

V CONCLUSIONES..... 74

REFERENCIAS..... 76

ANEXOS..... 79

A Instrumento de Recolección de Datos..... 80

B Matriz de Registro 82

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de la variable.....	55
2	Registro Documental	62
3	Análisis de resultados planificación para el control.....	63
4	Análisis de resultados mecanismos de comparación del desempeño.....	64 65
5	Análisis de resultados mecanismos de implementación de acciones correctivas.....	66
6	Mecanismos de control.....	67

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

MECANISMOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LA DIVISION DE HACIENDA EN LAS ALCALDIAS DEL ESTADO TRUJILLO

Autor(a): Lcda. Cira Alejandra Naranjo

Tutor(a)M.S.c Maria E. Briceño

AÑO: 2012

RESUMEN

www.bdigital.ula.ve

El objetivo del presente trabajo fue proponer mecanismos de control administrativo para la División de Hacienda en las alcaldías del estado Trujillo, es una investigación de tipo proyectiva, ya que se persigue proponer soluciones a una situación determinada, a partir de un diagnostico inicial. Las unidades de análisis seleccionadas fueron las alcaldías de los municipios Valera; Trujillo y Bocono, del estado Trujillo. Utilizando dos técnicas para la recolección de información, la primera consiste en un registro documental donde se especifica información recabada de la observación directa y de la revisión documental, y una encuesta aplicada a informantes claves, conformada por 24 preguntas. Se concluyó: que la planificación llevada a cabo por estos organismos contiene debilidades por cuanto, no establecen objetivos globales, no son representados gráficamente los procedimientos, y no se definen indicadores de gestión. La comparación del desempeño llevada a cabo en la etapa de seguimiento no se aplica a las actividades, operaciones y procedimientos. En la implementación de acciones correctivas está orientada a corregir la desviación e inmediatamente continuar el curso de la acción, sin realizar una revisión detalladamente del por qué se origino la falla. De este modo se proponen mecanismos de control administrativo, como son: control protoalimentacion, control concurrente y control retroalimentación que una vez aplicados conlleven a la mejora de gestión en estos organismos del estado.

Descriptores: Control Administrativo, Mecanismos.

INTRODUCCIÓN

La gerencia pública en Venezuela y en muchos países de América Latina, no ha alcanzado el nivel que los cambios de la sociedad y la tecnología han experimentado en los últimos años, fundamentalmente en los gobiernos locales o municipales, lo que ha traído como consecuencia que los ciudadanos no dispongan de información oportuna y veraz sobre los recursos que estos organismos disponen para atender los servicios que demanda la comunidad.

En este sentido, el funcionario público tiene la responsabilidad social de atender las necesidades de la comunidad, de allí que se hace necesario crear conciencia para aquellos que están al frente de los diferentes entes del Estado se preocupen por modernizar la gerencia pública, ya que por esta vía se logra una mejor relación entre la sociedad y los gobiernos locales.

www.bdigital.ula.ve

Esta crisis que afecta a las instituciones obliga a los gerentes a darle respuesta al ciudadano sobre la gestión en la administración de los recursos públicos; para poder alcanzar este objetivo todos los organismos públicos deben tener establecidos parámetros que les permitan saber si alcanzaron los objetivos y metas, así como también si su presupuesto fue eficientemente administrado e invertido. Estos parámetros conforma el control administrativo de estas instituciones.

El control administrativo es ejercido por las instituciones públicas y también por la Contraloría General de la República o por el órgano de control interno de las instituciones por medio de las auditorias, estudios, análisis; cuya finalidad es la de determinar la eficiencia, eficacia y economía con que operan las entidades sujetas a la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su reglamento que le otorga en su articulado específicamente en los artículos 28 y 29; facultades a

los órganos fiscalizadores de la Administración Pública Nacional sobre el control de gestión de los organismos. De allí la necesidad de conformar un sistema de seguimiento, control y evaluación de la gestión a través de la formulación de indicadores.

Ante tal situación el presente trabajo efectuará un análisis en las alcaldías de Valera, Trujillo y Bocono sobre el control administrativo desarrollado en la división de Hacienda de estos gobiernos municipales a tal fin el desarrollo del estudio se encuentra enmarcado en un tipo de investigación proyectiva con un diseño de campo a través del cual se estudiará la parte gerencial de esta división en cada alcaldía antes mencionada.

Para estructurar el proyecto de investigación se considera el desarrollo de tres capítulos cuyo contenido hace referencia a los siguientes aspectos:

Capítulo I El problema, el cual incluye el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y delimitación del estudio.

Capítulo II Marco Teórico, en el cual se hace referencia a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que la sustenta, los y el mapa de variables.

Capítulo III Marco Metodológico incluye los aspectos referentes a tipo y diseño de investigación, población, instrumento y validez.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El municipio en Venezuela goza de un amplio reconocimiento, por cuanto constituye la unidad política primaria, considerándosele como la célula básica de la integración social, jurídica, económica y administrativa. Ello, exige a los gobiernos locales resaltar su rol dentro de las demás instituciones fundamentales del Estado; para tal fin, han de conducir sus acciones hacia el fortalecimiento organizacional con el fin de alcanzar mejoras sustanciales en su capacidad de gestión.

www.bdigital.ula.ve

En el contexto del municipio, la complejidad de la gerencia abarca varios niveles jerárquicos de decisión. El alcalde junto con su equipo son los responsables de la ejecución de las políticas fijadas a través del Plan Municipal de Desarrollo o Plan Operativo Anual, así como los demás gerentes que coordinan las distintas unidades de gobierno municipal, han de identificar adecuadamente las necesidades más apremiantes de la sociedad local, con el propósito de generar los mecanismos de priorización y focalización adecuados.

Como organización, la administración del Municipio es una creación social encaminada a lograr los fines del poder público a través de medios jurídicos, técnicos y materiales. Esta organización o estructura está compuesta de numerosos órganos a quienes, se les asigna una actividad determinada, que en su conjunto, son el motor del funcionamiento técnico de las entidades locales, operan el presupuesto como programa de

administración y asumen la responsabilidad social de gobernantes y gobernados.

Para la regulación de su acción administrativa, se ha establecido la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM) (2005) en la cual enmarcado en el campo de la administración local y de su control, se ha considerado el concepto de gerencia. Éste es de gran ayuda por aportar herramientas para la gestión y coordinación con el objeto de cubrir las necesidades básicas de la población, pues ello implica manejar el conjunto de recursos para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Ahora bien, para asumir la responsabilidad de satisfacer las necesidades colectivas frente a los gobernados, el Municipio dispone de los ingresos señalados en el artículo 179 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999, en los cuales se les clasifica como ordinarios que son los percibidos en forma regular y los extraordinarios, recibidos eventualmente. Ambas fuentes de ingresos son manejadas bajo la responsabilidad de la División de Ingresos, identificada en la LOPPM, como Dirección de Hacienda Municipal, encargada de velar por los intereses y bienes de la entidad, que administrados con la mayor eficiencia, servirán de plataforma para cumplir con los objetivos planteados por el gobierno local.

www.bdigital.ula.ve

A partir de allí, expresa Alvarado (2009) es donde el control aparece, pues el objetivo de esta función es la vigilancia y fiscalización del uso correcto de los recursos humanos, materiales, financieros disponibles en cada dependencia para la ejecución de sus programas de trabajo y el cumplimiento de sus objetivos. Mismo que dentro del ejercicio de la función administrativa, se encuentra vinculado con las figuras de la planificación, programación y evaluación.

De igual forma, el control asevera el citado autor, se concibe como el proceso para determinar lo llevado a cabo, valorizándolo, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planteado. Bajo esta óptica, el control, dentro del desarrollo

administrativo, es un eje fundamental para lograr su verdadero cumplimiento, por cuanto que es visto como un elemento integrante.

Al respecto, Robbins (2007) señala que para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización, mediante el control, lo que se ejecuta debe compararse con las metas fijadas con antelación, además, si hay desviaciones significativas, es tarea del administrador el hacer que la organización regrese al camino correcto. Por consiguiente, el acto de supervisar, comparar y eventualmente corregir, es el significado de la función de control

En otras palabras, el control administrativo es la acción de naturaleza preventiva y de verificación garante de la correcta administración de recursos humanos, materiales, financieros y la obtención de resultados adecuados de gestión. En ese marco de ideas, el control se inscribe dentro del ámbito de la administración pública y se desarrolla en un cuadro institucional a la par de toda actividad del Municipio, cuyo objetivo es lograr el verdadero Estado de derecho, por lo que la administración pública tiene gran sustancia jurídica además de su papel ético, cultural, técnico, económico y operativo.

www.bdigital.ula.ve

En el caso de los municipios, sugiere Bonilla (2006) los mecanismos administrativos utilizados comúnmente en las Alcaldías no se adecuan a los cambios exigidos por el proceso de modernización de la gestión pública para el control de la misma y para la actividad contralora de la sociedad; lo cual contribuye a afectar negativamente, la gobernabilidad y la legitimidad de las instituciones y de las autoridades que la representan. Todo ello ocurre, al obviar la implantación de modelos de gestión y de mecanismos de control tales como la planificación, instrumentos de comparación del desempeño, de estándares o correctivos que ayuden al cumplimiento del trabajo.

En tal sentido, se entiende que los Municipios, poco aplican controles para pre–evaluar y post–evaluar la viabilidad de planes diseñados para alcanzar objetivos y metas, por lo cual, difícilmente logran mejorar las operaciones del gobierno local, los servicios ofrecidos a sus ciudadanos, e

incluso su gestión no es identificable con la transparencia. Por ello, reitera Bonilla (ob. cit), la ausencia de mecanismos de control para apoyar a la entidad a cumplir sus objetivos y coordinar sus actuaciones hacia el logro de los fines esenciales, ha sido una de las causales de las referidas anomalías.

A este respecto, Morón (2005) se refiere a que todavía prevalece en la mayor parte de los gobiernos municipales, la discrecionalidad del Alcalde para la toma de decisiones, bajo grado de especialización y formación en el área, carencia de sistemas de información; debilidades en los procesos de contabilidad, como por ejemplo, impericia para la elaboración de los balances y ausencia de auditoria interna, aspectos que dificultan el control administrativo de su gestión. Todo ello sumado a que casi nunca se planifica, por ende, no existen parámetros para medir logros reales, en razón de lo cual difícilmente se implementan mecanismos correctivos o se realimenta el proceso de gestión del órgano de poder municipal representado por la alcaldía.

www.bdigital.ula.ve

La situación descrita anteriormente ocurre con frecuencia en algunas alcaldías del estado Trujillo, razón por la cual en la presente investigación fueron seleccionadas como objeto de estudio tres alcaldías del estado Trujillo, como lo son las de los municipios Valera, Trujillo y Bocono por ser éstas las que reciben mayor asignación de recursos, conforme a lo establecido en el artículo 138 de la Ley Orgánica del Poder Publico Municipal, se pudo establecer a través de entrevistas informales sostenidas con empleados de la División de Hacienda, que en estas alcaldías se evidencian situaciones tales como: los mecanismos administrativos no son los más ajustados al proceso de modernización de la gestión pública para su control, en tal sentido, los entrevistados destacaron que se realizan trámites inútiles, las normas de trabajo son obsoletas, los objetivos no se cumplen en su totalidad, existe maximización de costos, carencia de sistemas automatizados de información, inequidad e improvisación referente al manejo de los ingresos. Estos eventos posiblemente se deban a la ausencia

de planificación como elemento del control de la administración del gobierno local, que les permitiría establecer los objetivos de su gestión y los mecanismos para su alcance.

Asimismo, se tuvo conocimiento de la inexistencia de estándares de trabajo y de registros contables que permitan un seguimiento, evaluación y control de los planes, programas y obras municipales, con el fin de comparar su desempeño al final del ejercicio fiscal, a lo cual se une la falta de realimentación para conocer los aciertos o los errores. Esto conduce a una probable ausencia de implementación de medidas correctivas que contribuyan a revelar si realmente se está funcionando bien y demostrar que las cosas que se hacen tienen efecto positivo.

En ese sentido, se presume que en las referidas alcaldías del Estado Trujillo, el control es incompatible con el principio de transparencia en los procedimientos aplicables a la administración financiera de la Hacienda Pública Municipal, para así excluir toda duda, incertidumbre o ambigüedad que pueda afectar la objetividad e imparcialidad con la cual deben actuar sus funcionarios responsables, quienes han de garantizarle a los órganos competentes la realización de funciones de control, según lo dictamina el artículo 251 de la LOPPM. Esto menoscaba la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones realizadas en las Divisiones de Ingresos de estas entidades de gobierno municipal.

www.bdigital.ula.ve

De no aplicarse la planificación, la comparación de desempeño además de no desarrollar mecanismos de implementación de factores correctivos, se puede producir un cuadro generalizado de ineficiencia, exceso de regulación y trámites de la administración pública, los cuales no toman en cuenta el interés general, los preceptos de derecho, las normas de consentimiento de los ciudadanos ni los resultados del desempeño eficaz. Por consiguiente, se requiere el diagnóstico de la situación, a partir de cuyos resultados se promueva el diseño de mecanismos de control administrativo para las Divisiones de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo, pues sólo

así, éstas dispondrán de instrumentos para verificar si los actos de los órganos y servidores públicos que la integran funcionan según lo dispuesto en el marco jurídico y de los procedimientos que de éste emanan. En tal sentido, se plantea el desarrollo de la presente investigación a través de la cual se busca dar respuesta a la siguiente interrogante:

Formulación del Problema

¿Cuáles serán los mecanismos de control administrativo aplicables en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo que permitan la mejora de la gestión?

Objetivos de la Investigación

www.bdigital.ula.ve

Objetivo general

Proponer mecanismos de control administrativo que permitan la mejora de gestión en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el desarrollo de la función planificación como elemento del control administrativo aplicado en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo.

Identificar el mecanismo de comparación del desempeño aplicado como elemento del control administrativo en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo.

Examinar el mecanismo de implementación de acciones correctivas como elemento del control administrativo aplicado en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo.

Presentar mecanismos de control administrativo que permitan la mejora de gestión en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo.

Justificación de la Investigación

El control administrativo es una función continua indispensable como labor de previsión cuando se diseña un proyecto o plan institucional dentro de la administración pública municipal. Es decir, significa contar con una útil herramienta para estudiar el pasado y determinar lo ocurrido en función de verificar el alcance de los objetivos propuestos. Asimismo, se aplica de manera concurrente durante la fase de ejecución de los planes, con el fin de adoptar las medidas necesarias y de esta manera evitar errores futuros, además de ayudar a corregir las desviaciones detectadas una vez culminadas las acciones planificadas, proporcionando realimentación para encaminar la toma de decisiones de la organización de gobierno local.

www.bdigital.ula.ve

Lo anterior revela la importancia de la investigación, cuya finalidad es analizar el control administrativo desarrollado en la División de Hacienda de las alcaldías del Estado Trujillo, lo cual permitirá generar información primaria y actualizada sobre la situación actual de esa función administrativa en la gestión del gobierno local de la región. Esto posibilita además proporcionar resultados confiables, para contribuir a orientar a los decisores sobre los aspectos de control que se necesita fortalecer a favor de una gestión eficiente y eficaz, donde la planificación, la comparación del desempeño y la implementación de correctivos sean sus comunes denominadores.

Para la fundamentación de la variable control administrativo, se analiza e interpreta tanto enfoques teóricos de autores especializados, como las normativas legales. A partir de ello, se conforma un marco conceptual lo suficientemente procedente para los alcances de la investigación, pero que

también sirva como referencia para nuevas investigaciones. Esto también, es de utilidad al momento de sustentar los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información, como también en la elaboración de las conclusiones y las recomendaciones.

Desde el punto de vista metodológico, se utiliza técnicas con el objeto de lograr el máximo de información confiable precisa y oportuna, tal y como lo amerita el estudio de un tema tan importante en el momento actual. Para el logro de los objetivos planteados, se utilizan pautas propias de la investigación descriptiva, punto de vista desde el cual, además de recabar evidencias respecto de una situación administrativa en el gobierno local, se sientan las bases para generar mecanismos de control administrativo para la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo.

www.bdigital.ula.ve

Delimitación

El espacio geopolítico de interés lo conforma las alcaldías de los municipios Valera, Trujillo y Bocono, del estado Trujillo, específicamente en la División de Hacienda Municipal, donde se encuentran las unidades de análisis representadas por el personal administrativo y contable.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar los hechos concernientes al problema que son motivo de estudio e investigación. Para ello, se presentan antecedentes, bases teóricas, y el sistema de variables que se maneja en el tema de estudio. Esta etapa se desarrolló a través de la revisión documental de artículos, trabajos de investigación y textos relacionados, pues proporcionan los elementos necesarios para la interpretación de los resultados.

www.bdigital.ula.ve

Antecedentes de la investigación

Hernández (2007) realizó un trabajo de maestría, presentado ante la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, titulado: Indicadores para evaluar la gestión administrativa financiera de la Alcaldía de Valera cuyo propósito fue formular los indicadores de gestión que permitan la evaluación de la Gestión Administrativa y Financiera de la Alcaldía del Municipio Valera, para lo cual se desarrolló un estudio descriptivo con un diseño de campo a través de los cuales se estudió como población a los 20 directores y coordinadores de las áreas funcionales del municipio Valera .

Para la recolección de la información se les aplicó un cuestionario validado en su contenido por un panel de expertos y establecida su

confiabilidad mediante la realización de una prueba piloto, utilizando el coeficiente alpha de cronbach que dio un índice de 0.80 el cual fue corregido por la fórmula de spearman brown obteniéndose de 0.90. Los resultados de la investigación permitieron señalar que la gestión administrativa y financiera de la alcaldía de Valera actualmente presenta debilidades en cuanto a su planificación, organización, dirección y control que inciden en la eficiencia, eficacia y economía de la misma. Por lo que se formularon indicadores que permitan evaluar su efectividad, calidad y mejoramiento.

El trabajo desarrollado por Hernández sirvió como antecedente de la presente investigación por cuanto se basa en el establecimiento de mecanismos de control financiero y administrativo como son los indicadores

www.bdigital.ula.ve

de gestión, su revisión permitió fundamentar este aspecto en el marco teórico de este estudio.

Por su parte, Quintero (2007) realizó un trabajo de maestría titulado: Auditoría de Gestión como herramienta en el proceso de recaudación de la Alcaldía de Trujillo Estado Trujillo, en el cual se planteó como objetivo determinar la Aplicabilidad de la Auditoria de Gestión como Herramienta en el proceso de recaudación en la dirección de Administración de la Alcaldía del Municipio Trujillo. Para lograr este objetivo se desarrolló una investigación enmarcada en un estudio descriptivo con un diseño de campo a través de los cuales se consideró como población a los 10 funcionarios que laboran en la Dirección de Administración de la alcaldía considerada.

Para la recolección de la información pertinente a los propósitos de la investigación se construyó un cuestionario conformado por 24 ítems cerrados, el cual fue debidamente validado en su contenido y establecida su confiabilidad a través del coeficiente alpha de Cronbach al cual se le aplicó la corrección de Spearman Brown obteniéndose un índice de 0.90. Para el análisis de los resultados se hizo uso de la estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes), datos que fueron reflejados en tablas y graficados para facilitar su comprensión.

www.bdigital.ula.ve

Los resultados obtenidos permitieron concluir que la aplicabilidad de la auditoría de gestión como herramienta en el proceso de recaudación en la Dirección de Administración de la Alcaldía del Municipio Trujillo se ve limitada por el ejercicio de una gestión contradictoria en cuanto a los indicadores que dicen utilizar en los cuales se encuentra implícita la determinación de los costos en los que incurre, los que sin embargo, no suelen ser tomados en cuenta. Aunado a esto, los funcionarios adscritos a esta dependencia no tienen claras las ventajas que esta auditoría les puede ofrecer y la ven como un proceso de alcance parcial, cuando el mismo también puede ser implementado para valorar la totalidad de su gestión. Por lo cual se concluye

que la auditoría de gestión es aplicable a esta dependencia siempre que se clarifiquen los indicadores de gestión y los costos de la misma.

El trabajo presentado por Quintero fue revisado por cuanto trabaja con un mecanismo de control como lo es la auditoria y su aplicabilidad en el contexto del gobierno municipal, además la alcaldía objeto de estudio, también se considera como universo poblacional de la presente investigación.

Morales (2008) en su Trabajo de Grado de Maestría realizada en URBE denominada *El Control como instrumento de Presupuesto en la Alcaldía del Municipio Maracaibo*, tuvo como objetivo general determinar la factibilidad de emplear el control como instrumento de presupuesto en la Alcaldía del Municipio Maracaibo. La metodología fue de de tipo descriptivo; el diseño fue mixto: documental y de campo. Como instrumentos de recolección de datos se utilizaron el cuestionario y la matriz de contenido. La población la conformaron .los miembros del departamento de Presupuesto, así como la Ordenanza respectiva.

www.bdigital.ula.ve

Luego de analizar los resultados se concluyó que en la alcaldía analizada, el control administrativo carece de elementos que la conviertan en una herramienta de gestión por cuanto, no se utilizan mecanismos para corregir las desviaciones en el desempeño del personal, ni se establecen estándares para su comparación lo que genera conflictos en la administración de la hacienda municipal. En razón de ello, se recomendó, la aplicación de mecanismos de control con el fin de medir la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos.

La investigación se relaciona con el tema que se está desarrollando porque hace mención de los mecanismos utilizados por el gobierno local para realizar los procesos de control administrativo, lo cual conforma un antecedente de tipo práctico. Además, hace énfasis en las consecuencias negativas que trae la falta de control en la hacienda publica, en razón de lo cual se considera necesario continuar realizando estudios en el área, con el

fin de de obtener mayor información que sirva de sustento para sugerir acciones correctivas.

Villa (2008) en su trabajo de maestría presentado ante la Universidad Yacambú, "*Control en la Dirección de Presupuesto de la Gobernación del Estado Lara*", tuvo como objetivo general diagnosticar el Control en la Dirección de Presupuesto de la Gobernación del Estado Lara, como paso previo, para la elaboración de una guía para el mejoramiento de los procesos. La metodología fue de tipo proyecto factible, y el diseño fue mixto, es decir se correspondió tanto con una investigación de campo como documental, porque la información se obtuvo tanto de fuentes vivas como de documentos.

El análisis de los resultados permitió concluir que el control ejecutado en la Dirección de Presupuesto, no permite el logro de eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos, corregir las fallas y sancionar a los infractores; por lo que debe realizarse con una periodicidad de cada tres meses en todas las operaciones que ejecuta un determinado ente publico independientemente de su cuantía. Se recomendó aplicar el control administrativo en todas sus fases considerando lo establecido en la guía propuesta para llevar a cabo las operaciones respectivas.

Los aportes de la investigación se centran en que actualmente organizaciones públicas, se desenvuelven en un contexto de gran incertidumbre, caracterizado por la globalización, la rapidez con la que se desarrollan los acontecimientos, los cambios drásticos en las tecnologías. En este contexto, el control administrativo es esencial para la transparencia y responsabilidad en el manejo de los ingresos para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión de gobierno.

www.bdigital.ula.ve

Bases Teóricas

Administración

La administración se define, según Koonz y O´Donnell (2005) como "el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas" (p.11). Esto implica la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Para Castro (2006) administración es "el proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos" (p. 99). De ese modo se puede lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

www.bdigital.ula.ve

La administración puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria. Éste depende, para su éxito de una buena administración, pues sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, disponibles por el organismo.

Según Koonz y O´Donnell (2005) la administración proporciona los principios básico mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en el manejo de individuos organizados en un grupo formal que posee objetivos comunes. Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración, a saber:

• Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios. La administración ocurre en el Estado, ejército, organización, instituciones educativas, en una comunidad religiosa, y otras.

• Su especificidad. A pesar que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción pero un pésimo administrador.

• Su unidad temporal. Aunque se diferencien etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único; por lo mismo, en todo instante de la operación de una organización se están dando, en mayor o menor proporción, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, en virtud de lo cual es un proceso interactivo y dinámico.

• Su unidad jerárquica. Todos los poseen carácter de jefes en un organismo social, participan en diversos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el Presidente, hasta el último supervisor.

www.bdigital.ula.ve

Ahora bien, la administración como actividad, pública o privada, ordenada para alcanzar fines humanos referidos o no al aspecto económico, así como también el conjunto de órganos que la ejercen, al extrapolarla al sector público, expresan Paz y Abreu (2006) los poderes del Estado precisan de unos procedimientos que les permitan desarrollar las funciones que constitucionalmente se les han asignado y el instrumento fundamental a través del cual se llevan a cabo estos procedimientos, no es más que la administración, organización compleja, cuya finalidad es gestionar la acción del Estado sometiéndose a un ordenamiento jurídico.

En ese contexto, la administración se desarrolla en las funciones de planificación, organización, dirección y control. La planificación, consiste en la utilización de métodos o lógicas que permiten un desglose racional de las estrategias y objetivos globales en acciones con sus recursos necesarios a fin de que se puedan distribuir entre los miembros que las ejecutan en un período de tiempo determinado. La organización, es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una

organización de forma tal que se puedan lograr los objetivos de la organización en forma eficiente.

Por su parte, la dirección, comprende la manera como los gerentes influyen en el comportamiento de los empleados, en cuanto al logro de los objetivos. Mientras, el control es el proceso Administrativo en el que se garantiza las actividades, en relación con los recursos. En este proceso se debe asegurar que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas. A los efectos de esta investigación, se realiza una amplia disertación respecto del control, por ser la variable medular a estudiar.

Control de la Acción Organizacional

El proceso administrativo es un sistema abierto, cíclico, interdependiente e interactivo de planeación, organización, dirección y control; todas estas funciones están ampliamente ligadas entre sí. En ocasiones se hace necesario modificar algunas de estas para que los sistemas de control puedan ser más eficaces.

www.bdigital.ula.ve

Ningún plan está completo y terminado hasta que se hayan elaborado los medios para lograr sus resultados. El gerente eficaz necesita integrar el control con la planeación, la organización y la dirección. Asimismo, el control organizacional puede ser visto:

En primer lugar, como la función administrativa que hace parte dentro del proceso administrativo; en segundo lugar, como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa con ciertas tareas reguladoras para acompañar, avalar su desempeño y orientar las decisiones y en tercer lugar, como la función restrictiva de un sistema, para mantener a los participantes dentro de los patrones y evitar cualquier desvió.

La esencia del control organizacional reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados esperados, dichos

resultados son previstos y requieren ser controlados, el control presupone la existencia de planes y objetivos.

Niveles de Control Organizacional. Chiavenato (2001) señala que el control está presente en casi todas las formas de acción. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo a su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, controles en el nivel intermedio y controles en el nivel operacional.

Control Intermedio o Táctico. También denominado control por departamentos o control gerencial, es el ejercido en el nivel intermedio de la empresa. Está orientado al mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa. Éste tipo de control es efectuado por los mandos intermedios, y se apoya en los procesos de previsión, planificación, programación y presupuesto.

www.bdigital.ula.ve

Control administrativo

El control es inherente a la actividad humana desde todos los tiempos; evoluciona desde la simple necesidad de seguridad individual o colectiva, hasta la necesidad de verificar el cumplimiento de objetivos preestablecidos y sus acciones consiguientes. En el caso del control gubernamental, establece la rigurosidad con que la autoridad debe controlar la recaudación de los tributos que, en último término, representan los aportes de la comunidad para financiar las condiciones de infraestructura y organización social.

Para Toledo (2007) el diseño de control se inscribe, específicamente, en la esfera de los controles internos, pero asignando a las autoridades de la Administración la responsabilidad por la consolidación y perfeccionamiento de los sistemas de control interno dentro de sus respectivas entidades. El

mismo, está conformado, tanto por las estructuras jerárquicas de la Administración, como por los niveles funcionales que le son inherentes, consignándose además en dicho modelamiento, unidades de control interno deliberadas, representativas de una capacidad de observación independiente de las líneas ejecutoras, y de apoyo efectivo a las autoridades de las instituciones públicas.

Dichas unidades de control deben constituir la base de la iniciativa del Ejecutivo que, como acto legítimo propio, busca perfeccionar el fin último de hacer óptimo el servicio público a la comunidad. Por ello, asevera Toledo (ob. cit), la modernización del Estado incluye necesariamente la modernización de los mecanismos de control, el cual lo define como "una función inherente a la gestión, a la dirección de las organizaciones"; por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la organización, como contraloría, finanzas o contabilidad de todo el personal de la organización: en lo interno, en cuanto apoyo permanente al proceso decisorio, y frente a organismos externos, respecto del cumplimiento de leyes y reglamentos que le son exigibles.

www.bdigital.ula.ve

Para Stoner (2005) el control administrativo es "un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de realimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano" (p. 298). Asimismo, para determinar si hay desviaciones, medir su importancia, tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la organización se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

Este nuevo significado del control requiere un ambiente distinto del tradicional, en donde habitualmente una instancia fiscaliza el cumplimiento de acciones realizadas por los estamentos operativos. El control se orienta a establecer todas las condiciones necesarias para que un equipo ponga su mejor esfuerzo en lograr resultados deseados, a través de promover el buen

funcionamiento de la organización, lo cual significa reconocer y aceptar que cada persona, en cualquiera organización, tiene capacidades para entregar su aporte, tanto en la formulación de un objetivo organizacional como en las acciones necesarias para alcanzarlo.

Asimismo, esa idea de control es coincidente con la acepción que le asignan normativas de organismos profesionales de cobertura mundial, relacionados con la materia. En efecto, su concepto central es la de dirección, gestión, conducción de todas las actividades que propendan a lograr los objetivos propuestos por la Dirección Superior de las organizaciones, e implica la idea esencial de control preventivo.

Por ello, se debe asumir también que cada individuo requiere de cierta autonomía en el desempeño de sus funciones; por ende, se aprueban la independencia y creatividad con que actúa. Además, las personas tienen clara conciencia que todo su esfuerzo se debe orientar, en lo esencial, al logro de un buen funcionamiento de la organización donde trabaja.

www.bdigital.ula.ve

Objetivos de control administrativo. Un buen gobierno implica la existencia de políticas, estrategias y controles orientados a la consecución de los objetivos para garantizar que las organizaciones utilicen sus recursos de una manera eficaz. Además, asegurar la existencia de un sistema para el control y gestión de los recursos. Para Ramón (2006) los objetivos primordiales del control son: Asegurar que la ejecución se ajuste al plan establecido, coordinar la acción, reducir al mínimo el gasto y asegurar que los objetivos y las normas se cumplan, de acuerdo a las disposiciones de los directivos, teniendo en cuenta los conceptos de eficiencia, eficacia, competitividad y ventaja competitiva auto sostenible (generación de valor).

En ese sentido, en línea con el referido autor, el objetivo de control, debe tener como elemento subyacente, el concepto de calidad. Por consiguiente, el control tienen que asumirse como una función dinámica, esto

hace suponer que su génesis es el plan, el cual se establece para satisfacer determinados objetivos.

En función de lo anterior, si el plan original es deficiente, lo más probable es que el control también lo sea, e incluso un buen plan no actúa por si solo, ni es garantía de buenos resultados; la actividad debe ser controlada para asegurar estos resultados. Por lo general, el objetivo del control es comprobar que la ejecución se ajusta al plan preconcebido, mediante la comprobación, inspección, fiscalización e intervención sobre la validez formal o sustancial de los actos de la administración.

Eficacia del control administrativo. No se podrá cumplir adecuadamente con la función de control si no se dan determinadas condiciones. Investigaciones desarrolladas en diferentes organismos públicos por León (2007), permiten afirmar que existen determinados aspectos sustanciales que inciden en la eficacia de un sistema de control.

www.bdigital.ula.ve

1- Necesidad de vincular el control con la planificación. No se puede controlar adecuadamente si no se han previamente definido correctamente los objetivos a todos los niveles de la organización.

2- El insumo fundamental del control es el sistema de información. No es posible tomar decisiones adecuadas con relación con los desvíos detectados si no se cuenta con información oportuna y de buena calidad. Los gerentes, no toman decisiones sobre entidades concretas, sino sobre la información recibida de las mismas.

3- Un tercer aspecto fundamental tiene que ver con la cultura organizacional. Esta influye en el funcionamiento individual y organizativo. La cultura puede promover o dificultar la eficacia de los sistemas existentes según la convergencia o divergencia que exista entre los valores asociados a los sistemas de dirección existentes o que se quieren implantar y los valores y cultura de la organización y de sus miembros. Un clima adecuado de relaciones interpersonales, de "feedback" espontáneo que priorice el

autocontrol sobre el heterocontrol, que tienda a incentivar la creatividad, la participación y el compromiso, seguramente facilitará la eficacia de los sistemas de control. Si los funcionarios están identificados con la tarea y han participado en la elaboración de las metas, seguramente estarán mejor dispuestos a admitir el control como algo inherente a la propia tarea, del cual pueden extraer conclusiones que les permitan un aprendizaje.

4- El estilo de liderazgo está estrechamente relacionado con el control. El desempeño correcto de la función de control, requiere del director o gerente la combinación adecuada de supervisión y control de gestión. Es una tarea con un gran contenido docente. La predominancia de un control autoritario despegado de la fijación de metas compartidas, llevará a la desmotivación de los funcionarios, despegado de los objetivos de la organización. Pero también es cierto que el descuido de los aspectos de conducción puede llevar a la inoperancia de la organización y a su ineficiencia.

www.bdigital.ula.ve

En tal sentido, es necesario describir el proceso que debe seguir el control administrativo para garantizar su eficacia para lo cual se plantean en el siguiente apartado los criterios establecidos por Stoner (2005) al respecto.

Proceso de control

El control concebido como esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planificación, diseñar los sistemas de realimentación de la información, permite a su vez comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, con el determinar si hay desviaciones, medir su importancia con el fin de tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la organización se utilicen en la forma tanto eficaz como eficiente en la obtención de los objetivos organizacionales. Con ello concuerda Stoner (2005), para quien el control comprende lo siguiente: la función de la planificación como elemento del

control, mecanismos de comparación y mecanismos de implentacion de acciones correctivas.

La Función de Planificación como Elemento del Control Administrativo

Dentro del marco de la modernización la planificación, programación y evaluación, son técnicas útiles para medir el grado de eficiencia y eficacia con el fin de ayuda a que la administración pública alcance sus metas y objetivos para diagnosticar los escenarios reales en beneficio de una mejora integral. Es así que la lógica seguida dentro de un proceso administrativo es la planificación, programación, seguimiento, control y evaluación.

En opinión de Montenegro (2006) la planificación es un proceso que busca soluciones a problemas y necesidades a través de acciones dirigidas al cumplimiento de metas y objetivos. La planificación transforma la intención en acción, permite ver los impactos y consecuencias de los acontecimientos e influir en ellos.

www.bdigital.ula.ve

El proceso de planificación permite analizar los problemas que enfrenta el municipio, así como identificar los mecanismos para la optimización de los recursos a fin de obtener el máximo beneficio con el mínimo costo económico y social. Un buen ejercicio de planificación debe sustentarse en la construcción de la visión institucional como sueño realizable de todos, directivos funcionarios y compartido por toda la comunidad, de forma que permita centrar los recursos de la entidad territorial en los objetivos de desarrollo que la impulsarán hacia el logro de la visión del municipio.

Para esto, la planificación con amplia participación y empoderamiento de las comunidades ayuda a tomar ventaja de las oportunidades, a evitar conflictos, prevenir problemas y a construir municipios viables, gobernables y eficientes; así como comunidades responsables, participativas y cohesionadas. Asimismo, la planificación combina las funciones de la administración municipal y las organiza de manera interrelacionada,

orientando la acción de la comunidad en campos tan importantes como el uso del suelo, prevención de desastres, la producción de bienes o servicios, el transporte, medio ambiente, provisión de servicios públicos, dotación de infraestructura social, parques y recreación, entre otros.

Lo anterior, expresa Laris (2006), "se refleja en la obligación de elaborar en los tres niveles de gobierno, un plan de gobierno y de desarrollo". Dicho plan es de gran importancia, pues a juicio del referido autor, desde aquí "se deben contemplar los mecanismos de control en todas las actividades de la administración pública ya sea en cantidad, calidad, costo, tiempo, normas y mediciones". (p. 56)

Formulación de planes. Bajo la óptica del plan como marco del control, para que éste sea efectivo, debe considerar los objetivos, los procedimientos, cómo y cuándo debe hacerse la planificación, los responsables, normas de comparación, evaluación según Laris (2006) "para saber si lo que hizo estuvo bien o mal y la regulación del trabajo para lograr que se cumpla con lo que se planeó" (p. 56). Vale decir, la planificación expresa el rumbo y la dirección de la actividad económica, social, política, pues constituye el proceso secuencial y ordenado que prevé, con base en las prioridades del desarrollo integral, los objetivos, estrategias y metas que conducirán las acciones que el gobierno y la administración pública habrán de instrumentar, desarrollar y evaluar.

Al respecto sostiene Campero (2007) que la planificación "muestra la capacidad de la administración pública para conducir congruentemente, el proceso de desarrollo dentro de un marco integral que dé rumbo, orden, racionalidad y certidumbre a las demandas prioritarias y problemas de la sociedad" (p. 22). Por ende, su importancia radica en que propone la práctica administrativa viable para realizar prospectiva con la finalidad de garantizar certidumbre y formular escenarios para la correcta toma de decisiones.

www.bdigital.ula.ve

Lo anterior permite la formulación de políticas públicas para el futuro, adoptarlo como un objetivo deseable y posible, para así crear una verdadera gobernabilidad democrática junto al desenvolvimiento de la administración pública conforme a criterios de legalidad, transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana, diálogo, consensos y acuerdos de corresponsabilidad que fomente el desarrollo.

Adicional a la gestión financiera para la ejecución del Plan de Desarrollo, expresa Montenegro (2006) se debe realizar un proceso de gestión administrativa al interior de las secretarías o dependencias de la alcaldía, a partir del cual se organicen las acciones que darán cumplimiento a los compromisos pactados en el Plan.

La administración municipal además de ejecutar programas y proyectos para obtener resultados y productos en los sectores de su competencia, debe asegurarse de hacerlo de una manera eficiente, es decir, optimizando los recursos disponibles. Por ello, el plan de acción se constituye en un instrumento indispensable dentro de la ejecución, pues a través de esta herramienta cada dependencia orienta y controla estratégicamente sus procesos, instrumentos y recursos hacia el logro de objetivos y metas anuales.

www.bdigital.ula.ve

Vale la pena resaltar que el plan de acción, como instrumento de programación de la ejecución del plan de desarrollo, debe prestar una real contribución al proceso de programación presupuestal, pues en él se precisan las acciones y proyectos a realizar para cumplir con las metas del Plan de Desarrollo. Dicho Plan también es un instrumento de apoyo en el proceso control administrativo, en la medida en la que se define como una herramienta de planificación mediante la cual cada dependencia de la administración territorial, organiza las acciones, procesos y recursos que va a desarrollar en la vigencia para dar cumplimiento a las metas previstas.

Cabe destacar que dentro de la planificación para el control, se establecen una serie de elementos entre los que se consideran los objetivos,

metas, procedimientos e indicadores, a los cuales se hace referencia a continuación:

Objetivos. En el proceso de planificación como mecanismo de control se formulan los objetivos de la organización en función de una serie de aspectos ligados a las expectativas de evolución del entorno, las características de la organización, el resultado deseado, las expectativas de comportamiento de las personas (Amat, 2007).

Sin objetivos, ya sean explícitos o implícitos, el control no tiene sentido. Un objetivo representa una definición de hacia dónde quiere o debe orientarse la organización o una determinada unidad. Planificar supone decidir antes de empezar a actuar qué objetivos deben guiar el comportamiento, cómo y con qué recursos se conseguirán.

www.bdigital.ula.ve

El proceso de planificación, al permitir formular los diferentes objetivos opera, por consiguiente, como un mecanismo de control a priori al orientar hacia dónde se debe dirigir el comportamiento individual, así como también, permite la posterior evaluación del comportamiento organizativo. Por otra parte, la definición de los objetivos globales orienta para la determinación de un conjunto de objetivos específicos ligados a cada una de las responsabilidades de los diferentes centros de responsabilidad existentes en la estructura interna de la organización.

Como norma general, los objetivos deben ser coherentes, creíbles, alcanzables y medibles, estar acotados en el tiempo e implicar a personas concretas en relación a resultados concretos. En su formulación deben considerarse las siguientes características que deben reunir de acuerdo con Amat (2007):

a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.

b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

c. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir para la organización que lo establece. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí.

Por lo tanto, las diversas unidades administrativas deben actuar coordinadamente, establecer una relación de interdependencia y colaboración más que de agregación, para lograr un ajuste mutuo, a su vez coherente con los objetivos institucionales.

www.bdigital.ula.ve

Así mismo, el proceso de control administrativo conlleva dentro de la planificación el establecimiento de metas como estándares, aspecto que se describe a continuación.

Metas. Las metas al igual que los objetivos proporcionan direccionalidad a los planes que se establecen pero a diferencia de éstos, son medibles o verificables objetivamente, responden a preguntas como: qué, cuánto, cuándo. Se establecen en cuanto a tiempo y cantidad (Robbins, 2007). Así mismo, se les considera como resultados deseados, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del período de planeación, son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado (Taylor, 2009).

Para Montenegro (2006), la meta es una declaración específica, concreta, con periodos de tiempo establecido, mensurable y cuantificable. Con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, el municipio, debe tomar decisiones, la mayoría de las veces difíciles, con base en los objetivos,

estrategias, y políticas priorizadas en el proceso de planeación; debe orientar la ejecución de las acciones planeadas, realizar evaluación de las acciones adelantadas, con el fin de dar cuenta a la comunidad que lo eligió y tomar los correctivos necesarios para alcanzar las metas propuestas en la fase de planeación. De igual manera, la planificación dentro del control administrativo implica el establecimiento de procedimientos, en tal sentido, se conceptualiza a estos en el siguiente apartado.

Procedimientos. Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción mas bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores.

www.bdigital.ula.ve

Para Chiavenato (2006), los procedimientos constituyen la secuencia de etapas que deben ser seguidas con rigurosidad para ejercer cada uno de los planes. En consecuencia los procedimientos están considerados como subplanes de otros planes, estos tratan de evitar la confusión por medio de la supervisión y articulación de las operaciones de una empresa. Ayudan a dirigir todas las actividades hacia el logro de los objetivos

Clases de procedimientos

a. Flujograma vertical: simboliza la secuencia de una rutina mediante filas que representan las diversas tareas o actividades necesarias, y columnas que representan, los símbolos de las tareas u operaciones, los empleados involucrados, las tareas ejecutadas, el espacio requerido y el tiempo empleado. Esta clase de Flujograma hace énfasis en la secuencia del proceso.
b. Flujograma horizontal: utiliza los mismos símbolos del flujograma vertical y hace énfasis en los órganos o personas involucradas en

determinado procedimiento. Este permite visualizar la parte que corresponde a cada persona ejecutar y comparar la distribución de las tareas, para lograr una posible racionalización, facilitando de esta manera los trabajos de coordinación e integración.

c. Flujograma de bloque: se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada uno de los cuales tiene un significado. Se utiliza por lo general para representar gráficamente entradas, operaciones, procesos, salidas, conexiones, decisiones, entre otros.

Indicadores. Se define como indicador según la Contraloría General de la República (2009) como:

Referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones (p. 39).

www.bdigital.ula.ve

Es responsabilidad de la administración de la entidad específicamente de la dirección del organismo, establecer los indicadores con lo que medirá y evaluará su propia gestión correspondiendo a los órganos superiores de fiscalización y control auditar y evaluar si fueron establecidos los indicadores, si los indicadores son los más apropiados para medir y evaluar la gestión y, si están siendo aplicados los correctivos pertinentes.

Con igual criterio Méndez (2007) señala que los indicadores de gestión: "son partes indispensable en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación del problema..." (p. 39). Es importante señalar que el propósito que persiguen los indicadores de gestión cuando se aplican es el de proporcionar una herramienta a la gerencia que le permita hacer el buen uso a los recursos disponibles, y el otro propósito es de que el ciudadano y las entidades fiscalizadoras ejerzan un control y evaluación sobre el desempeño de la organización.

La utilización de los indicadores de gestión para la evaluación del desempeño de una organización no garantiza la resolución de los problemas dentro de ésta, sino que constituye una herramienta para evaluar la gestión; Carmona (2008) plantea que la aplicación de los indicadores proporciona a las instituciones públicas "gerenciar mejor los recursos disponibles, al mismo tiempo que permite rendir cuentas o informar a la comunidad sobre el uso que han dado a los recursos asignados"(p. 67) podrán ayudar a desarrollar un sistema de información que junto a otras técnicas gerenciales darán respuesta a las demandas que hace la sociedad de sus gerentes públicos y así éste podrá contar con un sistema complejo de información que le permita seleccionar las alternativas, más adecuadas, oportunas, con la finalidad de identificar y controlar las desviaciones para poder alcanzar eficiente y eficazmente los objetivos estratégicos de la organización.

www.bdigital.ula.ve

Según Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, (AECA) (citado por Castro, 2008) expresa que: "la aplicación de indicadores en la Administración Pública, mejora la actuación del gestor porque identifica no sólo cuánto se gasta sino cómo se gasta". (p. 32).

Por otra parte, Guevara (2006) plantea que un indicador tenga validez y relevancia debe tener las siguientes características: Relevancia: Los valores deben ser imprescindibles para controlar, evaluar, tomar decisiones y rendir cuentas; Pertinencia: Adecuación del indicador para lo que se quiere medir, así como su permanencia en el tiempo; Objetividad: El cálculo debe considera las proporciones de valor y de importancia relativa, minimizando juicios errados; Sensibilidad: La unidad de medida del indicador debe ser eficaz para permitir identificar pequeñas variaciones si éstas son de importancia relativa; Precisión: El margen de error tolerable debe ser identificado para que no induzca a errores en su interpretación. Costo-beneficio: El costo de diseñar y aplicar los indicadores debe ser menor que el beneficio de la información obtenida y, al mismo tiempo, el cálculo e interpretación debe ser simple.

Asimismo, el control es un sistema y como tal debe contener múltiples elementos y variables que unidas armónicamente deben comprender la creación de un engranaje total. Por lo tanto, se requiere la conjunción de varios elementos dentro de los cuales se cuentan: el plan de organización o de operación de la entidad, las normas de calidad y ejecución de las mismas, las sanas prácticas de control, los manuales de funciones y procedimientos, un recurso humano idóneo, un conjunto de métodos y desde luego una serie de políticas y estrategias las cuales deben cifrar el actuar de la organización.

Es por ello, que la finalidad de este conjunto de piezas interrelacionadas entre sí, operando armónicamente y sincronizadamente, deben estar orientadas a que la organización cumpla con las metas y objetivos propuestos. Para ello la organización debe contar con mecanismos que le permitan comparar lo planificado con lo ejecutado, estableciendo así una comparación de su desempeño que le garantice un adecuado control administrativo.

www.bdigital.ula.ve

Mecanismos de Comparación del Desempeño

La comparación de desempeño se hace cada vez más necesaria en cualquier organización privada, también en las públicas, donde la verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla, por lo general, recursos presupuestarios, materiales, humanos. La eficacia de un sistema de control depende de la información inmediata sobre los resultados trasmitidos a quienes tienen poder para introducir cambios, de tal modo que la unidad de medida deberá concordar con el criterio predeterminado y deberá expresarse de tal forma que permita una comparación sencilla y por ende, el grado de exactitud de la medida dependerá de las necesidades específicas de aplicación de la misma.

Al respecto Serna (2005) argumenta que el principal propósito de la comparación del desempeño "es determinar si se está realizando cabalmente

el trabajo y cumpliendo satisfactoriamente las funciones". (p.129). En este orden de ideas, expresa, que ésta puede ser utilizada para comprobar la eficacia de los sistemas y si los incumplimientos alcanzan un porcentaje elevado, indican claramente la necesidad de revisarlos y evaluarlos. Para establecer la comparación del desempeño deben seguirse una serie de pasos que se ejecutan a partir de la observación de éste, la cual permitirá a su vez evaluarlo, hacerle seguimiento, establecer el grado de tolerancia de lo aceptado así como contrastar lo planificado con lo ejecutado; aspectos que se describen a continuación.

Observación del desempeño. En opinión de Chiavenato (2006) la observación del desempeño "representa una técnica gerencial imprescindible en la actividad administrativa actual, donde se pueden localizar problemas, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizarlos" (p. 198). En línea con lo señalado por el autor, el control constituye un poderoso medio para resolver problemas laborales de quienes llevan a cabo las funciones y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

www.bdigital.ula.ve

A este respecto, Montenegro (2006) señala que además de la parte legal y procedimental establecida, es fundamental el seguimiento y control, tanto por parte de la administración, como por parte de la comunidad, sobre el cumplimiento de las metas programadas, el logro de los objetivos propuestos y el cumplimiento del acuerdo de presupuesto, en tanto, todos garanticen que la gestión financiera permite que la administración responda a sus funciones, en especial, a las necesidades de la comunidad.

Cabe destacar que la gestión financiera según Gitman (2008) es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, a la que le competen los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha

organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

De esta manera una gestión financiera no depende sólo del cumplimiento de lo anteriormente expuesto, sino que también debe considerar los siguientes aspectos según Montenegro (2006):

1. Una buena gestión de recaudos de ingresos propios y una cultura ciudadana de pago de impuestos.
2. La priorización del gasto de acuerdo a la disponibilidad real de ingresos.
3. El financiamiento de los gastos de funcionamiento corrientes de la administración con ingresos corrientes que no tengan destino específica, de tal manera que se puedan liberar recursos para hacer más inversión social.
4. Buscar desde la programación, hasta la ejecución, que los gastos no excedan los ingresos disponibles, para evitar situaciones de déficit, afectando los pagos de la administración, a funcionarios, pensionados, contratistas o proveedores.
5. Apoyarse en alianzas con la comunidad, el sector privado para garantizar que se potencien los recursos y se logren proyectos que realmente afecten positivamente a la comunidad, generándole bienestar y promoviendo el crecimiento económico del municipio.

www.bdigital.ula.ve

Evaluación. El rango y frecuencia de las evaluaciones puntuales dependerá en primer lugar de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos permanentes de seguimiento. Las evaluaciones puntuales cubren la evaluación de la efectividad del sistema de control interno y aseguran que el control interno logre los resultados deseados basándose en métodos predefinidos y procedimientos. Las deficiencias de control interno deben ser reportadas al nivel adecuado de la gerencia. El seguimiento debe

asegurar que los hallazgos de auditoría y las recomendaciones sean adecuados además de oportunamente resueltos.

Todas las deficiencias encontradas durante el seguimiento continuo o a través de evaluaciones puntuales deben ser comunicadas a aquellas personas que puedan tomar las acciones necesarias. El término deficiencia se refiere a la condición que afecta la habilidad de la entidad para lograr sus objetivos generales.

Asimismo, según Amat (2007) para que pueda existir un control efectivo es necesario que se evalúe, a partir de los indicadores de control, de los objetivos iniciales y de la medición del resultado, la actuación de cada unidad y de cada responsable en función dentro del logro de los objetivos como de los factores que han podido influir en su actuación. La existencia de una evaluación continuada, explícita permite, por otra parte, mantener el nivel de exigencia y de compromiso, mantener la motivación, tomar decisiones correctivas que posibiliten la adecuación del funcionamiento organizativo a los objetivos de la organización y al entorno.

www.bdigital.ula.ve

Para que la evaluación sea válida es necesario tener en cuenta que los objetivos iniciales han de ser realistas, la información que se utiliza se haya obtenido de forma objetiva, la interpretación de la información se haga con flexibilidad considerando los factores de diversos tipos que pueden haber influido en la actuación y que contribuya a reflexionar sobre las causas que han influido en el resultado obtenido y a actuar mediante las oportunas medidas correctivas

En virtud de lo expuesto, se infiere que la observación de desempeño ofrece al gerente local información importante para el control administrativo de la hacienda municipal, pues sirve de base para la toma de decisiones y representan una oportunidad para revisar todo lo relacionado con el trabajo de los funcionarios, lo que permite desarrollar planes para corregir cualquier deficiencia detectada, así como reforzar las funciones y actividades que se realizan correctamente.

Seguimiento. El seguimiento continuo de control está construido dentro de las operaciones normales y recurrentes de la entidad. Incluye la administración y actividades de supervisión así como otras acciones que el personal ejecuta al cumplir con sus obligaciones. Las actividades de seguimiento continuo cubren cada uno de los componentes de control interno e involucran acciones contra los sistemas de control interno irregulares, anti éticos, antieconómicos, ineficientes e ineficaces.

Cabe destacar que, en opinión de Herrera (2006) contar con un seguimiento continuo de los productos y sus resultados e impactos en materia de políticas públicas facilita en el plano político una rendición de cuentas que muestre la concordancia entre prioridades de asignación de recursos y éxitos o fracasos posteriores.

www.bdigital.ula.ve

El desempeño de las operaciones es revisado a la luz de las normas sobre una base regular, valorando la efectividad y eficiencia. Si los análisis de gestión determinan que las acciones existentes no alcanzan los objetivos o normas establecidas, los procesos y las actividades establecidas para alcanzar los objetivos deberían ser objeto de análisis para determinar si son necesarias mejoras.

Las operaciones, los procesos y las actividades deben ser periódicamente revisadas para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos en vigor y con el resto de los requisitos. Este tipo de revisión de las operaciones actuales de una organización debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno. Los sistemas de control administrativo deben ser objeto de seguimiento para valorar la calidad de la actuación del sistema en el tiempo. El seguimiento se logra a través de actividades rutinarias, evaluaciones puntuales o la combinación de ambas.

Grado de tolerancia aceptado. Para Ballestero (2006) un elemento a considerar en esta etapa es el grado de tolerancia aceptado, pues ésta es la

desviación permitida respecto a un estándar. Esto significa que se deberán analizar aquellas diferencias superiores a las tolerancias permitidas. Una cierta cantidad de variación ocurrirá normalmente como resultado de la casualidad. Por lo tanto, el administrador debe establecer los límites relacionados con el grado aceptado de desviación del estándar.

Para Chiavenato (2006) el control separa lo normal de lo excepcional, para concentrarse en las excepciones, por lo que disponer de técnicas que señalen con rapidez dónde se originó el problema y una vez realizada la comparación de los resultados con los estándares, la información de la evaluación debe enviarse a la persona u órgano responsable.

Contraste de lo planificado con lo ejecutado. La comparación de los resultados reales con los planeados se lleva a cabo mediante técnicas que le permitan al gerente tener mayor información sobre lo que debe controlarse entre ellas se encuentran las observaciones, supervisiones, análisis de documentos, entrevistas, entre otras. Estos medios exigen que el control disponga también de recursos para su presentación como pueden ser los diagramas, informes, indicadores, porcentajes, medida estadísticas, y otros (Amat, 2007).

www.bdigital.ula.ve

En ese contexto, la comparación entre lo logrado y planificado es un paso importante que debe realizar el supervisor en el control administrativo. Esto le permite verificar la calidad de las acciones realizadas, el cumplimento de los objetivos y metas trazadas, ver los esfuerzos por obtener la mayor calidad en las operaciones y acciones planeadas consideradas esenciales para el éxito de la gestión local.

Informes de control. Éstas indican cuándo las actividades realizadas no logran los resultados esperados, y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánta, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección; la acción

necesaria se emprende con base en los datos cuantitativos obtenidos en las fases anteriores del proceso de control.

De acuerdo con Chiavenato (2006) el control administrativo permite establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva. El objetivo es indicar cuándo, cuánto, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección. Por consiguiente, más que punitiva la función del control es correctiva es decir, busca ajustar las acciones a los estándares preestablecidos.

Las decisiones respecto de las correcciones que deben hacerse representan la culminación del proceso de control. La acción correctiva que ajusta las operaciones a los estándares preestablecidos es la esencia del control, y su base es la información que reciben los gerentes. Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para garantizar que se ejecuten los planes dispuestos para alcanzar los objetivos. Es la función según la cual el administrador, certifica que todo lo que se hace concuerda con lo planeado. Se aplica a todo: cosas, personas y acciones. La planeación requiere programas coherentes, integrados y articulados, en tanto que el control exige la concordancia de planes y acciones.

www.bdigital.ula.ve

En este sentido, el gerente en su función de control proporciona orientación, además de soluciones a los errores detectados y su base es la información recibida de los jefes, coordinadores y empleados de las distintas instancias que conforman la gerencia municipal. Tal como refiere Fayol (citado por Chiavenato, 2006) "en una organización el control consiste en comprobar si todo se ejecuta conforme al plan adoptado" (p. 391); por consiguiente, uno de los objetivos principales del control es el de indicar fallas y errores para rectificarlos y no reincidir en ellos, con el propósito de provocar concordancia entre planes y acciones; ello implica en última instancia que el gerente conjuntamente con el personal tome las decisiones pertinentes para reorientar los cursos de acción.

Tipos de informes de control. El control gerencial incluye un sistema de informes capaz de suministrar informaciones respecto de lo que ocurre en todas las áreas, y de los problemas y sus causas. Tal como lo señala Chiavenato (2006) los informes de control permiten revelar no solo lo que esta sucediendo en un determinado periodo, sino también el significado de lo que está ocurriendo. Existen diversos tipos de informes de control, orales, escritos o la combinación de ambos, entre las principales formas de informes se encuentran:

Narrativos: informes verbales y descriptivos.

Estadísticos: basados en comparaciones cualitativas, a través de números y símbolos.

Periódicos: emitidos de manera regular y en tiempos programados, mensuales, trimestrales, semestrales, entre otros.

Informes de seguimiento: indican la marcha de un asunto desde su comienzo hasta que es culminado o concluido.

Especiales: informan sobre asuntos específicos y no rutinarios, son elaborados de manera esporádica.

www.bdigital.ula.ve

Mecanismos de Implementación de Acciones Correctivas

La acción correctiva del control, según Amat (2007) puede considerarse como el paso que asegura que las operaciones están ajustadas y que se hacen esfuerzos para alcanzar los resultados inicialmente planeados. Siempre que se descubran variaciones de importancia, es imperativa una acción enérgica e inmediata, el control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas o excesivas excepcionales. Esto porque el control consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para garantizar la ejecución de los planes dispuestos para alcanzar los objetivos. Es la función según la cual el gerente certifica que todo lo que se hace concuerda con lo planeado.

El objetivo del municipio o de las organizaciones sociales es obtener los mayores niveles de bienes y servicios que redunden en una mayor calidad de vida para sus comunidades. El concepto que relaciona los resultados alcanzados con relación a las metas propuestas es la eficacia, el cual se constituye en el primer componente de un sistema de control.

Para Montenegro (2006) la eficacia mide el desempeño de la entidad para cumplir con las metas propuestas en el Plan de Desarrollo. Es el grado de consecución de los objetivos y las metas. Entre mayor sea el grado de cumplimiento en las metas trazadas mayor es el nivel de eficacia obtenido

En ese contexto, los informes de control indican cuándo las actividades que se realizan no logran los resultados esperados. Por esta razón en la etapa correctiva del control se busca restablecer la situación deseada; con la medición el administrador puede tener tres cursos de acción posibles no hacer nada, puede corregir el desempeño real o puede corregir el estándar.

www.bdigital.ula.ve

Acciones Correctivas. Son los ajustes que se deberán hacer a los planes y programas que desarrollan las unidades administrativas de cada organización, de conformidad con las desviaciones observadas en la etapa de evaluación, para actualizar los programas a partir de nuevos lineamientos y objetivos. En esta etapa es muy importante la toma de decisiones, ya que de ello dependerá el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas (Amat, 2007).

Al respecto Robbins (2007) señala que esta es la tercera y última etapa del control y es aquí en donde los administradores y gerentes pueden seleccionar entre los siguientes cursos de acción:

Corregir el desempeño real. Cuando el origen de la variación radica en un desempeño deficiente, se pueden incluir cambios o modificaciones en la estrategia, la estructura, los programas de entrenamiento, entre otros.

Al hablar de una corrección en el desempeño real, se necesita tomar acciones correctivas inmediatas o acciones correctivas básicas. Las inmediatas están orientadas a realizar el ajuste y regresar las cosas a su curso; mientras que las acciones básicas preguntan cómo y por qué ocurrió la desviación en el desempeño, y posteriormente se procede a realizar el ajuste correspondiente.

Revisar el estándar. Es posible que la variación haya sido originada por el establecimiento de un estándar irreal, en este caso el estándar es el que necesita la acción correctiva, no el desempeño.

Mecanismos de control

La gerencia puede emplear controles antes, durante y al final de una actividad, tomando como referencia lo señalado por Robbins (2007) se acota que el primer tipo se llama control protoalimentación (hacia adelante, el segundo es control concurrente, y el ultimo control retroalimentación.

www.bdigital.ula.ve

Control Protoalimentación. Es el tipo más deseable de control puesto que evita problemas anticipados. Se llama así porque ocurre antes de la actividad real. Esta dirigido al futuro, permitiendo de esta manera evitar errores en el lugar de resolverlos, requiriendo información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil; para garantizar su eficacia.

Control concurrente. Tiene lugar mientras una actividad está en proceso. Cuando el control se ejerce mientras el trabajo esta en ejecución la gerencia puede corregir problemas antes de que se tomen demasiado costosos. La forma más conocida del control concurrente es la supervisión. Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción a ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran.

Control de retroalimentación. Es el tipo más popular de control. Se basa en la retroalimentación. El control tiene lugar después de la acción. El principal inconveniente radica en que el momento donde se tiene la información el daño ya esta ocasionado, es decir, lleva a cabo después de la acción.

El Municipio

El territorio venezolano se organiza en municipios, que según Montenegro (2006) "no son otra cosa que una organización cuyo objetivo final es garantizar el bienestar de los ciudadanos que residen en su jurisdicción" (p. 11). Ello, implica que a través de su gestión, este produce ciertos bienes y servicios, representados en coberturas en materia de salud y educación, promoción del desarrollo económico y provisión de los servicios públicos sociales, entre otros.

www.bdigital.ula.ve

Para obtener dicha producción, el municipio fija unas políticas, define programas y metas y establece procesos, bajo la restricción de los insumos o recursos disponibles. Todo esto, enmarcado en las competencias y funciones atribuidas por la Constitución y las leyes. En el Capitulo IV "Del Poder Público Municipal" de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la definición del Municipio se expresa en el artículo 168 que los municipios "constituyen la unidad primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y de la ley".

En ese mismo texto legal, se organiza políticamente la República, el territorio nacional se divide en 23 Estados, un Distrito Capital, las Dependencias Federales y los Territorios Federales. Los estados, se organizan en 394 Municipios. Esta división político territorial garantiza la autonomía municipal y la descentralización político administrativa. En concordancia con lo anterior, el artículo 2 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM) de 2005, expresa que el municipio:

Constituye la unidad política primaria de la organización nacional de la República, goza de personalidad jurídica y ejerce sus competencias de manera autónoma, conforme a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley. Sus actuaciones incorporarán la participación ciudadana de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la sistema de administración pública y en el control y evaluación de sus resultados.

El municipio, es por su naturaleza una forma precisa, institucional y política de descentralización; una institución natural y necesaria, basada en relaciones de vecindad, con carácter esencialmente político, no simplemente administrativo, con finalidades de bien común en la sociedad local. Vale decir, el municipio es una institución con un territorio, una población y un gobierno, cuya finalidad es satisfacer las necesidades públicas de la comunidad que lo compone.

www.bdigital.ula.ve

El Municipio como Agente Rector del Control

El municipio, es el escenario propicio para el cumplimiento de los fines y deberes esenciales que un Estado de Derecho, como el venezolano, debe tener para con su comunidad. En el artículo 178 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las competencias municipales incluyen el gobierno y administración de sus intereses, la gestión de materias relacionadas con la vida local, en especial con la ordenación, promoción del desarrollo económico - social.

En ese contexto, uno de los aspectos donde la administración pública está poniendo mayor atención, es el del desarrollo municipal. Ciertamente, asevera Alvarado (2009) "éste no siempre va en direcciones correctas, el desarrollo también implica ciertas problemáticas y más aún cuando se trata de crecimiento, por cuanto allí, se ocurren situaciones de la vida cotidiana de la comunidad". (p. 30) es donde surgen la infinidad de fenómenos pequeños

o grandes, continuos, "que afectan más próximamente la convivencia de la población".

Para el referido autor, en ese espacio institucional de gobierno se da el trato más frecuente del habitante con sus autoridades, creándose el clima o ambiente social donde interactúa la sociedad con sus órganos públicos. Por ello, es fundamental dar mayor solidez institucional y fortaleza a las entidades municipales para que puedan organizar de manera más eficiente el esfuerzo junto a las potencialidades de la comunidad.

En ese orden de ideas, la importancia del control radica en garantizar la buena marcha de la institución municipal, a través de sus procesos administrativos, de gestión. Por consiguiente, es importante contar con unidades administrativas especializadas que fiscalicen, supervisen, evalúen y controlen tanto las actividades como los procesos de la administración pública municipal.

www.bdigital.ula.ve

Dichos controles provenientes del marco jurídico, deben repercutir en lo contable - financiero - administrativo, generalmente realizados por las contralorías y ejercitados a través de las auditorías. Esta es la razón por la cual en la actualidad, el proyecto y las convicciones municipalistas siguen y seguirán estando vigentes, pues son las impulsadoras del desarrollo, a la vez, tratan de fortalecer a esta institución política fundamental para su evolución, madurez de acuerdo con los tiempos al tiempo, adquiera mayores capacidades en todos los órdenes de su ámbito.

Para Alvarado (2009), "el fortalecimiento municipal es fundamental para el desarrollo de los estados y de la República". (p. 32), pues es el eje donde se establecen los mecanismos para favorecer en lo social, político, económico y administrativo a los propios municipios, a sus respectivos gobiernos. El municipio por ende, es uno de los agentes primordiales de la modernización, pues es el ámbito por excelencia de expresión y de acción de la población. Asimismo, porque la alcaldía es la institución depositaria de las

estructuras administrativas que permiten cumplir la función pública que atiende los asuntos y provee a la sociedad de servicios.

Gestión Pública Municipal

El concepto de gestión está asociado a la realización de una serie de acciones orientadas a mejorar las condiciones de vida de la población que ocupa un determinado territorio. En ese orden de ideas, la gestión pública municipal según Montenegro (2006), es:

> ...un proceso integral, sistemático y participativo, que se articula en tres grandes momentos: la planificación, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las estrategias de desarrollo económico, social, ambiental, físico, institucional, político y financiero sobre la base de unas metas acordadas de manera democrática. (p. 9)

www.bdigital.ula.ve

Desde ese punto de vista, el proceso de gestión pública municipal debe estar fundamentado en la articulación de normas, recursos, instrumentos, procesos y procedimientos, los cuales si están en armonía y son consistentes garantizarán mejores resultados. Dicha gestión busca de manera eficaz y eficiente resultados frente a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. En consecuencia, avanzar hacia un desarrollo integral sostenible.

Estructura Administrativa del Municipio

Para el cumplimiento de sus funciones, los municipios adoptan una estructura administrativa adaptada a las condiciones propias de cada territorio, teniendo en cuenta los recursos de que dispone. Para la ejecución de sus competencias, establecen estas entidades locales, su estructura administrativa conformada por organismos y dependencias a las cuales se vincular un recurso humano idóneo, capacitado y necesario para el cumplimiento de las diferentes funciones.

La Constitución y la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM), otorgan autonomía administrativa a los municipios, dándoles la libertad de determinar la estructura administrativa, respetando el marco legal establecido. Por esta razón los mandatarios locales deben asumir dicha autonomía responsablemente logrando un balance entre una estructura funcional y que no genere grandes costos Específicamente, el artículo 169 de la LOPPM, establece:

La organización de los Municipios y demás entidades locales se regirá por esta Constitución, por las normas que para desarrollar los principios constitucionales establezcan las leyes orgánicas nacionales, y por las disposiciones legales que de conformidad con aquellas dicten los Estados. La legislación que se dicte para desarrollar los principios constitucionales relativos a los Municipios y demás entidades locales, establecerá diferentes regímenes para su organización, gobierno y administración, incluso en lo que respecta a la determinación de sus competencias y recursos, atendiendo a las condiciones de población, desarrollo económico, capacidad para generar ingresos fiscales propios, situación geográfica, elementos históricos y culturales y otros factores relevantes... En todo caso, la organización municipal será democrática y responderá a la naturaleza propia del gobierno local.

www.bdigital.ula.ve

El Poder Público Municipal está conformado por cuatro (4) funciones específicas a saber:

La función ejecutiva: Es desarrollada por el alcalde, y es a quien corresponde el gobierno y la administración, es la primera autoridad civil y política en el Municipio, jefe del ejecutivo municipal, primera autoridad de la policía municipal y representante legal del ente municipal. Tiene carácter de funcionario público.

La función deliberante: Corresponde al Concejo Municipal, integrado por concejales, quienes se encargan de ejercer la función legislativa municipal.

La función de control fiscal: Esta función le corresponde a la Contraloría Municipal, en los términos establecidos en la ley y su ordenanza, su principal función consiste en la vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, y será dirigida por el Contralor Municipal, designado por el Concejo mediante concurso público

La función de planificación: Está ejercida en corresponsabilidad con el Consejo Local de Planificación Pública.

La organización del municipio es muy amplia, comprende toda una estructura que se podría iniciar jerárquicamente con el Concejo Municipal, la organización interna de la municipalidad, y otras organizaciones complementarias que faciliten la participación ciudadana en la gestión de gobierno y en la promoción del desarrollo local.

www.bdigital.ula.ve

Hacienda Pública Municipal

La Hacienda Pública Municipal es conceptualizada desde dos perspectivas: en un sentido objetivo como el conjunto de recursos y deudas, tal como lo define la LOPPM, en el artículo 124: "La Hacienda Pública Municipal está constituida por los bienes, ingresos y obligaciones que forman su activo y pasivo, así como los demás bienes y rentas cuya administración corresponda al ente municipal". La otra la concibe en un sentido subjetivo, referido al marco general de la actividad financiera del Municipio, correspondiendo la totalidad de las medidas y políticas financieras y económicas, disponibles para el cumplimiento de sus fines, dentro del marco de las limitaciones legales; punto de vista mediante el cual se le implica fundamentalmente con los recursos o numerario con los cuales cuenta el Municipio para sustentar y satisfacer las demandas a su gestión de gobierno.

En opinión de Crespo (2008) "la Hacienda Pública Municipal se rige por principios constitucionales y legales" (p. 7). Los primeros están contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y son aplicables a todas las Haciendas Públicas, incluso la Hacienda Pública Municipal. Los segundos, están normados en diferentes leyes nacionales "vinculadas, directa o indirectamente a la materia hacendística", particularmente los principios contenidos en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) vigente desde 2001 y los establecidos en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal.

Asimismo, en el artículo 314 de la Constitución se hace referencia al principio de la previsión presupuestaria de los gastos, según la cual "no se hará ningún gasto que no haya sido previsto en la Ley de Presupuesto", lo cual es extensivo a los Municipios, según lo establece el artículo 241 de la LOPPM. También, se refiere el artículo 311 de la Constitución a la suficiencia que deben tener los ingresos para cubrir los gastos ordinarios, precepto incluido en el artículo 241 de la LOPPM.

www.bdigital.ula.ve

Por su parte, la LOAFSP, dispone en su artículo 62 que el proceso presupuestario de los estados, distritos y municipios se regirá por las leyes estadales, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, y las ordenanzas municipales correspondientes. Aclara sin embargo, su ajuste en cuanto sea posible, a las disposiciones técnicas establecidas por la Oficina Nacional de Presupuesto.

En los artículos 79, 93 y 95 de la LOAFSP se aluden a las limitaciones que tiene el Municipio para realizar operaciones de crédito público, pues éste no puede realizar operaciones de crédito público externo, ni en moneda extranjera, ni garantizar obligaciones de terceros. Las operaciones de crédito público internas posibles de realizar por el Municipio, requerirán de la autorización de la Asamblea Nacional, otorgada mediante ley especial, pero la solicitud de la operación ha de ser aprobada por acuerdo del respectivo

Concejo Municipal y por el Presidente de la República en Consejo de Ministros, quien será el encargado de remitirla a la Asamblea Nacional.

Asimismo, el artículo 129 de la LOAFSP, dispone que los municipios presenten a la Oficina Nacional de Contabilidad Pública, la información necesaria para el cumplimiento de las funciones de dicha oficina. Ésta a su vez, coordinará con los entes locales la aplicación, en el ámbito de sus competencias, el desarrollo del sistema de información financiera.

Otro principio es el de la responsabilidad patrimonial de las autoridades municipales, así como la responsabilidad penal, civil y administrativa de todos los funcionarios públicos en general, por todos los actos que realicen en ejercicio de sus funciones. Dicha responsabilidad puede tener origen en la violación de la Ley, abuso de poder o en la violación y menoscabo de los derechos garantizados por la Constitución.

www.bdigital.ula.ve

El principio de responsabilidad patrimonial del municipio está consagrado en el artículo 140 de la Constitución y en el 129 de la LOPPM, donde se especifica que el municipio "responderá patrimonialmente por los daños que cause con ocasión del funcionamiento de sus servicios por acción, por falta u omisión". Esta responsabilidad es extensiva hasta las autoridades locales, además de la responsabilidad penal, civil y administrativa de todos los funcionarios públicos en general, por todos los actos que realicen en ejercicio de sus funciones, se considera como un principio fundamental del ordenamiento jurídico venezolano. Dicha responsabilidad puede tener origen en la violación de la Ley, abuso de poder o en la violación y menoscabo de los derechos constitucionales.

Administración Financiera del Municipio

El municipio se sirve de ingresos para poder responder a todas las exigencias de los ciudadanos en cuanto a la cobertura de las necesidades comunes, en razón de lo cual, realiza una diversidad de funciones

encaminadas a la obtención de ingresos para cubrir los gastos realizados durante la gestión de gobierno. Es lo que se conoce como administración financiera, definida por Crespo (2008) como

> el conjunto de principios, normas, organismos, recursos, sistemas y procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarios para captar los fondos públicos y aplicarlos para la concreción de los objetivos y metas del Municipio, en la forma más eficiente posible. (p. 9)

Dicha administración, en opinión del referido autor tiene como propósitos: en primer lugar generar la información necesaria para la toma de decisiones óptimas sobre el uso de los recursos municipales, lo cual se logra, en buena medida, mediante el desarrollo de un sistema contable eficiente. En segundo, la ejecución de los ingresos percibidos, concretados mediante el proceso de gestión presupuestaria y el buen manejo de la tesorería.

www.bdigital.ula.ve

Ahora bien, la administración financiera municipal está integrada por tres actividades parciales diferenciadas: planificación o medición de gastos e ingresos futuros, materializada generalmente en el instituto denominado presupuesto municipal; obtención de los ingresos públicos y las decisiones de cómo obtenerlos, necesarios para hacer frente a las erogaciones presupuestariamente calculadas; y, aplicación o inversión de tales ingresos, esto es, las erogaciones con sus destinos prefijados y sus efectos. El orden como se han enumerado estas actividades, expresa Crespo (ob. cit), es didáctico, por cuanto en la realidad se invierte, pues la actividad financiera del Estado, incluyendo la del Municipio, se materializa en función de las erogaciones dirigidas a la satisfacción de las necesidades públicas, previo a la obtención de los ingresos correspondientes.

En cuanto al sistemas de la administración financiera del Municipio, la LOPPM, en el artículo 125, la concibe desde el punto de vista de sistemas, conformada por bienes, planificación, presupuesto, tesorería, contabilidad y tributario, regulados en la Ley. El sistema de bienes, está integrado por el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos relacionados con

la adquisición, enajenación, administración, conservación, custodia, mejora, restitución, desincorporación y demás operaciones sobre bienes municipales. Se rige, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 134 de la LOPPM, ordenanzas y reglamentos dictados en la materia por los municipios, siendo aplicable, con carácter supletorio, la legislación sobre bienes nacionales, en cuanto sea procedente.

El sistema de planificación, está integrado por el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos relacionados con la planificación municipal. Se rige por disposiciones contenidas en leyes nacionales como la Ley Orgánica de Planificación, publicada en Gaceta Oficial Nº 5.554 de fecha 3 de noviembre de 20016; la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, publicada en Gaceta Oficial Nº 37.463 de fecha 12 de junio de 20027 y la LOPPM; las Ordenanzas y demás instrumentos jurídicos relacionados con la materia.

www.bdigital.ula.ve

Por su parte, el sistema de presupuesto, está integrado por el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos utilizados en todas las etapas del proceso presupuestario del Municipio. Se rige por las normas contenidas en el Capítulo VI relacionado al Sistema Presupuestario y Contable del Título V de la LOPPM y en los artículos 62 al 64, de la LOAFSP.

El sistema de tesorería, comprende el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos intervinientes en el proceso de percepción, recaudación y depósito de los ingresos públicos del Municipio, así como su canalización hacia el pago de las obligaciones del Municipio. Se rige por las normas que sobre el particular dicten las autoridades municipales. El Tesoro Municipal está conformado por el dinero y los valores de la entidad municipal así como por las obligaciones a su cargo tal como lo expresa su artículo 124 la LOPPM.

El sistema de contabilidad, incluye el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos técnicos para registrar, procesar y exponer los hechos económicos que afecten o puedan afectar el patrimonio del

Municipio. El sistema de contabilidad se manda, según lo dispuesto en el artículo 242 de la LOPPM, por las normas generales de contabilidad, así como por las normas e instrucciones sobre los sistemas y procedimientos de contabilidad dictados por la Oficina Nacional de Contabilidad Pública. Todo lo anterior, tiene como finalidad, lograr una estructura contable uniforme, sin perjuicio de las variaciones necesarias que permitan el registro de sus operaciones, así como la regularización y coordinación de los procedimientos contables de cada Municipio.

Asimismo, el sistema tributario, lo integran principios, órganos, normas y procedimientos técnicos necesarios para que el Municipio pueda ejercer su potestad tributaria, con las limitaciones establecidas en la CRBV y la Ley. El sistema se rige tanto por normas de orden constitucional, como por las establecidas en la LOPPM.

www.bdigital.ula.ve

En cuanto a los principios de la administración financiera del Municipio, esto se estipula en el artículo 126 de la LOPPM, donde se norma que ésta se ejercerá de manera planificada. Es decir, definir los objetivos y las metas que la Alcaldía del Municipio se propone alcanzar y la estrategia a establecer para alcanzar las metas, en cuanto se refiere a la ejecución del Presupuesto de Ingresos y Gastos del Municipio.

Igualmente, se dispone en el referido artículo, que la administración financiera municipal se ejercerá con arreglo a los principios de legalidad, eficiencia, celeridad, solvencia, transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad, equilibrio fiscal y de manera coordinada con la Hacienda de la República y la de los estados.

La Legalidad, supone que toda actuación en materia de administración financiera del Municipio estará sometida al ordenamiento jurídico; la eficiencia se refiere a la forma correcta, racional y organizada como deben realizarse las actividades que conforman la administración financiera de la Hacienda Pública Municipal, tomando en cuenta la relación existente entre los insumos y los productos. La celeridad, implica que las actividades

conformantes de la administración financiera municipal deben realizarse de manera pronta y oportuna.

El principio de solvencia, se refiere a la suficiente capacidad financiera del órgano o ente para responder por sus obligaciones. Se expresa mediante índices derivados de relaciones entre rubros de activos y pasivos para un período determinado, en el marco de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En tanto, el principio de transparencia en función con los dispuesto en el artículo 251 de la LOPPM, exige inteligibilidad, claridad y precisión tanto de las normas como de los procedimientos aplicables a la administración financiera de la Hacienda Pública Municipal, para así excluir toda duda, incertidumbre o ambigüedad que pueda afectar la objetividad e imparcialidad con que deben actuar los funcionarios responsables de dicha administración. De igual manera, los funcionarios responsables de la administración financiera municipal, deberán garantizarle a los órganos competentes, la realización de auditorías internas y funciones de control.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1

Operacionalización de la variable

Objetivo general: Proponer mecanismos de control administrativo que permitan la mejora de gestión en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo.

Objetivos específicos	Variable	Categoría	Subcategoria	Indicador	Ítems Instrumento 1	Instrumento 2
Diagnosticar el desarrollo de la función planificación como elemento del control administrativo aplicado en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo.	Mecanismo de control administrativo	Planificación para el control	Formulación de planes	Objetivos Metas Procedimientos Indicadores	Registro documental	De 1,2 3,4 5,6 7,8,9
Identificar los mecanismos de comparación del desempeño aplicado como elemento del control en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo.		Mecanismo de comparación del desempeño	Observación del desempeño	Evaluación Seguimiento Grado de tolerancia aceptado Contraste de lo planificado con lo ejecutado		10,11 12,13 14,15 16,17
			Informes de control	Tipos de informes		18,19,20, 21
Examinar el mecanismo de implementación de acciones como elemento del control aplicado en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo.		Mecanismo de implementación de acciones correctivas	Acciones correctivas	Corregir el desempeño real. Revisar el estándar		22,23 24
Presentar mecanismos de control administrativo que permitan la mejora de gestión en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo						

Naranjo (2012).

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se establecen los criterios metodológicos en los cuales se enmarca el desarrollo del estudio planteado, los cuales incluyen el tipo y diseño de la investigación, la población , el instrumento con su respectivo criterios de validez y el procedimiento para el análisis de la información.

Tipo de investigación

www.bdigital.ula.ve

El estudio se realizará atendiendo a una investigación de tipo proyectiva, que según Hurtado (2007) corresponde a estudios que "...proponen soluciones a una situación determinada, a partir de un proceso de indagación". Tomando como referencia a la autora, este tipo de estudio implica estadios anteriores en el camino metodológico como son "explorar, describir, explicar para finalmente llegar a proponer alternativas de cambio".

Dado que el objetivo de la investigación está dirigido a proponer mecanismos de control administrativo que permitan la mejora de gestión en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo, se parte de explorar en fuentes vivas y documentales lo relacionado con la variable de estudio, como es el control administrativo. Así como también sobre el contexto que abordara la investigación, en este caso las alcaldías del Estado Trujillo, específicamente la unidad de División de Hacienda. Luego se pretende identificar y exponer las características relacionadas con las dimensiones de estudio como son; planificación para el control, mecanismo de comparación del desempeño y mecanismo de implementación de acciones correctivas, a fin de obtener una descripción detallada de estas

dimensiones, a partir de indicadores observables en la unidad de análisis seleccionada. Esta fase será el diagnóstico previo que realizará el investigador, para lograr el objetivo final del estudio.

Diseño de la Investigación

Según Hurtado (2007) el diseño de la investigación" hace explícitos los aspectos operativos de la misma" y "alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos", esto permite que el investigador logre presentar conclusiones ajustadas al proceso interno desarrollado en el estudio. Atendiendo a esto, la investigación se realizará con un diseño mixto, definido por la autora, como aquellos que responden a la unión de diseño de campo y diseño documental.

www.bdigital.ula.ve

Para efecto del estudio, se reconoce el diseño de campo en tanto que para obtener la información se recurrirá al acceso de fuentes vivas o directas en su contexto original, específicamente en las alcaldías de los municipios Valera, Trujillo y Bocono, A la par de un diseño documental, dado que para lograr el objetivo planteado se recurre a fuentes documentales en las unidades de análisis referidas. Siguiendo la idea de la autora, se parte de buscar la información en un solo momento del tiempo, específicamente en el presente, por lo que el diseño es transaccional contemporáneo.

Finalmente, el estudio abarca una variable de estudio, lo que lleva al investigador a organizar la información en lo que respecta a un evento único.

Población

Según Hernández y otros (2006:304) la población es la "unidad de análisis, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". En ese sentido, la población para esta investigación la conforman, los funcionarios adscritos a las divisiones de Hacienda municipal en cada alcaldía seleccionada como objeto de estudio, en total se estudiarán tres (3) sujetos. Cabe destacar que por ser una población finita, claramente delimitada y de fácil acceso para la investigadora, no se establece la selección de muestra ni se aplica ningún procedimiento de muestreo. El criterio utilizado para la selección de la población se realizó de acuerdo a lo establecido en el artículo 138 de la LOPPM, en donde se hace mención a que la asignación de los ingresos por parte del estado se hará en función de los siguientes parámetros: "cuarenta y cinco por ciento (45%) en partes iguales, cincuenta por ciento (50%) en proporción a la población de los municipios y cinco por ciento (5%) en proporción a su extensión territorial".

www.bdigital.ula.ve

En relación a lo anterior de los veinte (20) municipios que conforman el estado Trujillo, Valera; Trujillo y Bocono son las Alcaldías que reciben mayor asignación de recursos.

Recolección de datos

Hernández y otros (2006:299), expresan que la técnica "es aquella que permite determinar las opciones, actitudes, preferencias y percepciones respecto a los hechos o acontecimientos de interés". En este caso, se utilizan dos técnicas para la recolección de información, en primer lugar se aplicó técnicas de revisión documental, específicamente el Cuadro de Registro

documental, este instrumento permite asentar datos obtenidos previamente de otros instrumentos, como en archivos, manuales e instructivos, que para efecto del estudio se encuentran en las alcaldías, específicamente en la división de hacienda. Seguido se aplicó la técnica de la encuesta, específicamente mediante el diseño de un instrumento de medición que para efectos de esta investigación es un cuestionario con veinticuatro (24) preguntas, que responde a cada una de las dimensiones e indicadores operacionalizados respecto a la variable de estudio (Ver Mapa de Variable). El cuestionario presenta alternativas múltiples de respuestas.

Validez

Según Hernández y otros (2006:349) la validez "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir". Para establecer la validez de contenido del instrumento se seguirá el criterio de juicio de expertos, mediante el cual se sometieron a la consideración de un panel de tres expertos el cuestionario elaborado, quienes validaron en cuanto a:-correspondencia ítem – objetivo – variable, clara redacción de los ítems, suficiencia de número de ítems por objetivo de investigación.

Para llevar a cabo este procedimiento, a los expertos seleccionados se les entregó el modelo del cuestionario, junto con el instructivo de validación de los mismos y la constancia de validación que firmaron. Estos evaluadores hicieron sus observaciones procediendo a validar el instrumento.

Análisis e Interpretación de los Resultados

Una vez recolectados los datos, fue necesario realizar un análisis con la finalidad de determinar su significado en término de los objetivos de estudio.

www.bdigital.ula.ve

En este sentido los datos que se obtuvieron a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección fueron organizados en matrices de información.

El análisis estuvo dirigido a la interpretación de la información obtenida en la realización de la investigación y siempre enfocada en dar respuesta a la interrogante planteada.

Procedimiento de la Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se pretende seguir los siguientes pasos:

- Consultas de las fuentes bibliográficas correspondientes que permitirán establecer cómo ha sido tratada la misma problemática por otros investigadores y definir los aspectos teóricos que la sustentan.
- Establecer las pautas metodológicas que permitirán desarrollar cada fase de la investigación. Dentro de esto seleccionar el tipo de investigación y el diseño que permita lograr los objetivos propuestos.
- Seleccionar las técnicas e instrumentos en concordancia con los objetivos de investigación planteados y con las dimensiones e indicadores establecidos en el mapa de variables.
- Después se procederá a la aplicación de los instrumentos seleccionados. en cada una de las alcaldías
- Seleccionar las técnicas de análisis de resultados que más se relacionen con el logro de los objetivos de estudio.
- Finalmente a partir del diagnóstico de la situación actual es necesario presentar las conclusiones y recomendaciones necesarias, esto conducirá al investigador a presentar la propuesta sobre los mecanismos de control administrativo que permitan la mejora de gestión en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO IV

En este capítulo se presenta, el análisis de resultados el cual contiene la información recopilada mediante la aplicación de las técnicas utilizadas para la recolección de información con el fin de proponer mecanismos de control administrativo para la división de hacienda en las alcaldías del estado Trujillo; la información fue procesada a través de la elaboración de cuadros de análisis, herramienta que permitió desarrollar un estudio minucioso de los objetivos presentados en el capitulo I de la presente investigación.

La información recolectada responde a los objetivos específicos planteados. Donde se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de las dos técnicas de recolección de información, la primera consistente en un cuadro de registro documental, diseñado con el fin de mostrar de manera más detallada lo concerniente al primer objetivo especifico, el cual, fue complementado con la observación directa y la consulta de fuentes documentales existentes en las Divisiones de Hacienda de las alcaldías objeto de estudio.

www.bdigital.ula.ve

Luego, se detalla los resultados objetivos de la aplicación de la segunda técnica de recolección de información como lo es el cuestionario, y finalmente se presentan los mecanismos de control administrativo, alcanzando de esta manera el logro del objetivo general de la presente investigación.

Por lo anteriormente expuesto a continuación se muestran los cuadros de análisis e interpretación de la aplicación de los instrumentos respectivos.

Cuadro 2

Análisis e interpretación de resultados: Registro documental

División de Hacienda	Objetivos	Metas	Procedimientos	Indicadores
Municipio Valera	- implementar políticas para optimizar la recaudación de los impuestos municipales. - Administrar de manera eficiente los recursos públicos municipales. _ Articular con el sector público y privado acuerdos en pro del beneficio económico del municipio.	- Compromisos laborales cumplidos mensualmente. - Monto recaudado por concepto de impuestos municipales contenidos en la ordenanza. - Pago de anticipos y valuaciones de proyectos en ejecución. - Pagos de certificaciones de deudas de años anteriores.	No existen manuales de políticas y procedimientos	-Fideicomiso cancelado. -Vacaciones canceladas. -impuestos recaudados por permiso de construcción. -Impuestos recaudados por patente de industria y comercio. -Impuestos recaudados por bebidas alcohólicas. -Deudas canceladas de años anteriores. -proyectos cancelados.
Municipio Trujillo	-Distribuir de manera eficiente los recursos públicos. -Concientizar al contribuyente al pago de sus obligaciones.	- Pago por concepto de personal. -Ingresos por recaudación mensual. - Gastos operativos y de funcionamiento. -Ejecución de proyectos.	No existen manuales de políticas y procedimientos	No existen
Municipio Bocono	- Administrar los bienes y recursos destinados al municipio. -Incrementar la recaudación por concepto de impuestos y tasas municipales. - Cumplir con la ejecución presupuestaria en materia de obras civiles. - Cumplir con los compromisos laborales.	- Se trabaja de manera improvisada. Ho hay medición a corto plazo.	No existen manuales de políticas y procedimientos	No existen

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 3

Análisis e interpretación de resultados: Planificación para el Control

Categoría: Planificación para el control **Subcategoria:** Formulación de planes				
ITEMS	**FUENTE**			**ANALISIS E INTERPRETACION**
	INF 1	**INF2**	**INF3**	
Indicador: OBJETIVOS				
1.Consideraciones en la formulación de los objetivos	Son tomadas en cuenta las características de la organización.	Se toman en consideración los resultados que se pretenden obtener de la gestión.	Son tomadas en cuenta las características de la organización.	Según el informante 2 en la formulación de los objetivos se toma en consideración los resultados que se pretenden obtener, mientras que los informantes 1 y 3 señalaron que para la formulación de objetivos se consideran las características de la organización. Observándose que existen ciertos aspectos que no son tomados en cuenta, puesto que, los objetivos de la organización deben formularse en función de: el entorno; características organizacionales, resultados deseados y desempeño esperado en cada funcionario, de acuerdo a lo expresado por Amat (2007)
2.Los objetivos establecidos son:	Globales y específicos	Específicos	Específicos	Los informantes 2 y 3 manifestaron que los objetivos que se establecen en la planificación son objetivos específicos; y por otra parte el informante 1 alegó que se establecen objetivos globales y específicos. Un objetivo representa una definición de hacia donde quiere o debe orientarse una organización o una determinada unidad; la definición de objetivos debe realizarse en función de objetivos globales y específicos, puesto que, la definición de los objetivos globales orienta para la determinación de un conjunto de objetivos específicos vinculados a cada una de las responsabilidades de los diferentes centros de responsabilidad existentes en la estructura interna de la organización.
Indicador: METAS				
3)Inclusión de metas en la planificación	Las metas se orientan a cuantificar lo que se espera alcanzar.	Las metas se orientan a cuantificar lo que se espera alcanzar.	Las metas constituyen los objetivos que a corto plazo se espera lograr	Para los informantes 1 y 2 la inclusión de metas en la planificación está orientada a cuantificar lo que se espera alcanzar, y por su parte el informante 3 manifestó que las metas constituyen los objetivos que a corto plazo se espera lograr. Al respecto (Robbins, 2007) nos dice que las metas son medibles y verificables objetivamente, se establecen en cuanto a tiempo y cantidad. Así mismo, (Taylor, 2009) plantea que las metas se les considera como resultados deseados, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado, son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado.

www.bdigital.ula.ve

Continuación cuadro 3

Categoría: Planificación para el control **Subcategoria:** Formulación de planes				
ITEMS	**FUENTE**			**ANALISIS E INTERPRETACION**
Indicador: METAS	**INF1**	**INF2**	**INF3**	
4)Establecimiento de metas	Se considera lo que se espera lograr.	No respondió	Se considera lo que se espera lograr.	En el establecimiento de metas el informante 1 y el 3 consideran en el establecimiento de las mismas lo que se espera lograr, el inf 2 no respondió a esta pregunta. La meta es una declaración especifica, concreta, con periodos de tiempo establecidos, mesurable y cuantificable.
Indicador: Procedimientos				
5)El diseño de los procedimientos atiende a:	Son detalladas las actividades a ejecutar.	No respondió	Son detalladas las actividades a ejecutar	De acuerdo a los informantes 1 y 3 en el diseño de los procedimientos son detalladas las actividades a ejecutar esto se corresponde con lo planteado por Chiavenato (2006), quien señala que los procedimientos constituyen la secuencia de etapas que deben ser seguidas con rigurosidad para ejercer cada uno de los planes.
6) Representación de los procedimientos administrativos.	No respondió	No respondió	Flujogramas verticales	Los informantes 1 y 2 no respondieron a esta pregunta mientras que el informante 3 señaló que utilizan lujogramas verticales por lo tanto, enfatizan en la secuencia de los procesos, por cuanto este tipo de flujograma simboliza la secuencia de una rutina mediante filas que representan las diversas tareas o actividades necesarias, y columnas que representan, los símbolos de las tareas u operaciones, los empleados involucrados, las tareas ejecutadas, el espacio requerido y el tiempo empleado
Indicador: INDICADORES				
7) Establecimiento de indicadores de gestión.	Si	No	No	En este caso, sólo el informante 1 señala que en esta alcaldía se establecen indicadores de gestión, por lo tanto, establecen de acuerdo con la Contraloría General de la República (2009) referencias numéricas generada a partir de una o varias variable, que muestran aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones. Por lo tanto, son mecanismos de control que en dos de las alcaldías estudiadas no se están implementando.

www.bdigital.ula.ve

Continuación Cuadro 3

Categoría: Planificación para el control **Subcategoria:** Formulación de planes				
ITEMS	**FUENTE**			**ANALISIS E INTERPRETACION**
Indicador: INDICADORES	**INF1**	**INF2**	**INF3**	
8) Los indicadores de gestión	Se evalúan los indicadores establecidos.	No respondió	No respondió	Al igual que en el ítem anterior el informante 1 es el que establece que en la alcaldía que representa se evalúan los indicadores establecidos por lo tanto, de acuerdo con Méndez (2007) los indicadores de gestión son partes indispensable en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación del problema. En tal sentido cuentan con una herramienta que les permite hacer buen uso de los recursos disponibles, así como ejercer un control y evaluación sobre el desempeño de la organización
9) Al establecer indicadores de gestión, se busca:	Se busca el mejoramiento de la calidad en su funcionamiento	No respondió	No respondió	Tal como lo señala en el ítem anterior sólo el informante 1 considera que con los indicadores de gestión se busca el mejoramiento de la calidad de su funcionamiento; en tal sentido, su gestión se corresponde con lo expresado por Carmona (2008) quien expresa que la aplicación de los indicadores proporciona a las instituciones públicas gerenciar mejor los recursos disponibles, al mismo tiempo que permite rendir cuentas o informar a la comunidad sobre el uso que han dado a los recursos asignados; podrán ayudar a desarrollar un sistema de información que junto a otras técnicas gerenciales darán respuesta a las demandas que hace la sociedad de sus gerentes públicos y así éste podrá contar con un sistema complejo de información que le permita seleccionar las alternativas, más adecuadas, oportunas, con la finalidad de identificar y controlar las desviaciones para poder alcanzar eficiente y eficazmente los objetivos estratégicos de la organización.

www.bdigital.ula.ve

CUADRO 4

Análisis e interpretación de resultados: Mecanismos de comparación del Desempeño

Categoría: Mecanismos de comparación del desempeño **Subcategoria:** Observación del desempeño				
ITEMS	**FUENTE**			**ANALISIS E INTERPRETACION**
Indicador: EVALUACION	**INF1**	**INF2**	**INF3**	
10) Realización de la evaluación del desempeño.	Se aseguran por medio de la evaluación que el control aplicado logre los resultados deseados.	Se aseguran por medio de la evaluación que el control aplicado logre los resultados deseados.	Se aseguran por medio de la evaluación que el control aplicado logre los resultados deseados.	Los informantes ,1, 2 y 3 coinciden en señalar que realizan la evaluación del desempeño para asegurarse que el control aplicado logre los resultados deseados, por lo tanto, la gestión en estas alcaldía busca por medio de la verificación del desempeño o del resultado obtener información precisa de lo que se controla, por lo general, recursos presupuestarios, materiales, humanos. En tal sentido, se orientan hacia la eficacia del sistema de control que aplican por cuanto ésta depende de la información inmediata sobre los resultados trasmitidos a quienes tienen poder para introducir cambios
11)Al momento de realizar evaluaciones de control administrativo	Se reportan las deficiencias encontradas a la gerencia que corresponda	Se toman decisiones correctivas	Se toman decisiones correctivas	Según el informante 1 al momento de realizar evaluaciones de control administrativo se reportan las deficiencias encontradas a la gerencia que corresponda mientras que en el caso de los informantes 2 y 3 cuando se llevan a cabo estas evaluaciones es para tomar decisiones correctivas, esto se corresponde con lo señalado por Amat (2007) quien establece que para que pueda existir un control efectivo es necesario que se evalúe, a partir de los indicadores de control, de los objetivos iniciales y de la medición del resultado, la actuación de cada unidad y de cada responsable en función dentro del logro de los objetivos como de los factores que han podido influir en su actuación. La existencia de una evaluación continuada, explícita permite, por otra parte, mantener el nivel de exigencia y de compromiso, mantener la motivación, tomar decisiones correctivas que posibiliten la adecuación del funcionamiento organizativo a los objetivos de la organización y al entorno.

www.bdigital.ula.ve

Continuación cuadro 4

Categoría: Mecanismos de comparación del desempeño **Subcategoría:** Observación del desempeño				
ITEMS	**FUENTE**			**ANALISIS E INTERPRETACION**
Indicador: SEGUIMIENTO	**INF1**	**INF2**	**INF3**	
12) El seguimiento para observar el desempeño se realiza atendiendo a:	Revisión del desempeño de las operaciones.	No respondió	Seguimiento a todas las actividades de control.	En este caso, sólo los informantes 1 y 3 respondieron al ítem formulado, para el informante 1 el seguimiento para observar el desempeño se realiza atendiendo a la revisión del desempeño de las operaciones, mientras que para el informante 3 se hace seguimiento a todas las actividades de control. De acuerdo a esto, en el caso del informante 3 se está haciendo lo correcto en cuanto al seguimiento, por cuánto éste debe ser continuo y cubrir a cada uno de los componentes de control interno. Al respecto Herrera (2006) establece que el seguimiento continuo de los productos y sus resultados e impactos en materia de políticas públicas facilita en el plano político una rendición de cuentas que muestre la concordancia entre prioridades de asignación de recursos y éxitos o fracasos posteriores.
13) El seguimiento realizado se refiere a:	Análisis de las actividades.	Análisis de los procesos.	Análisis de las actividades.	En este ítem el informante 1 y el 3 coincidieron en señalar que el seguimiento realizado se refiere a análisis de las actividades mientras que el informante 2 señaló que se analizan los procesos. En este caso, el seguimiento corresponde al deber ser por cuanto las operaciones, los procesos y las actividades deben ser periódicamente revisadas para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos en vigor y con el resto de los requisitos.
Indicador: GRADO DE TOLERANCIA ACEPTADO				
14)El control administrativo se realiza atendiendo a:	No respondió	No respondió	Se analizan los límites del grado aceptado de desviación	En este ítem los informantes 1 y 2 no respondieron y el 3 señaló que el control administrativo se realiza atendiendo al análisis de los límites del grado de tolerancia aceptado, por lo tanto, su gestión se corresponde con lo expresado por Ballestero (2006) sobre el grado de tolerancia aceptado, al cual se refiere como a la desviación permitida respecto a un estándar. Esto significa que se deberán analizar aquellas diferencias superiores a las tolerancias permitidas. Una cierta cantidad de variación ocurrirá normalmente como resultado de la casualidad. Por lo tanto, el administrador debe establecer los límites relacionados con el grado aceptado de desviación del estándar

www.bdigital.ula.ve

Continuación cuadro 4

Categoría: Mecanismos de comparación del desempeño **Subcategoria:** Observación del desempeño				
ITEMS	**FUENTE**			**ANALISIS E INTERPRETACION**
15) En la dependencia:	Se enfatiza en la excepción para controlar administrativamente la gestión.	Se envían los resultados de la evaluación a las personas responsables.	Se envían los resultados de la evaluación a las personas responsables..	En cuanto a este indicador, los informantes 2 y 3 coincidieron en señalar que en su alcaldía se envían los resultados de la evaluación a las personas responsables mientras que el informante 1 estableció que se enfatiza en la excepción para controlar administrativamente la gestión. Estas respuestas indican que se realiza un control de la gestión que de acuerdo con Chiavenato (2006) éste permite separar lo normal de lo excepcional, para concentrarse en las excepciones, por lo que se requiere de técnicas que señalen con rapidez dónde se originó el problema y una vez realizada la comparación de los resultados con los estándares, la información de la evaluación debe enviarse a la persona u órgano responsable.
Indicador: CONTRASTE DE LO PLANIFICADO CON LO EJECUTADO				
16) En esta la dependencia:	Se realizan observaciones sobre los procesos que deben ser controlados.	Se cuentan con técnicas que permitan tener mayor información sobre lo que desea controlarse.	Se comparan los resultados reales con los planeados.	En este ítem el informante 1 señaló que se realizan observaciones sobre los procesos que deben ser controlados, el 2 expresó que cuentan con técnicas que permiten tener mayor información sobre lo que desea controlar y el 3 que se comparan los resultados reales con los planeados. Estas respuestas indican que realizan la comparación entre lo logrado y planificado, la cual constituye un paso importante que debe realizar el supervisor en el control administrativo. Esto le permite verificar la calidad de las acciones realizadas, el cumplimento de los objetivos y metas trazadas, ver los esfuerzos por obtener la mayor calidad en las operaciones y acciones planeadas consideradas esenciales para el éxito de la gestión local.
17) Para el control administrativo en la dependencia:	Se entrevista a las personas encargadas de los procesos sujetos a control.	Se analizan documentos que establezcan como se han desarrollado los procesos de gestión.	Se establece el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.	De acuerdo a las respuestas ofrecidas por los tres informantes se considera que en estas alcaldías se realiza el contraste de lo planificado con lo ejecutado y tal proceso, se lleva a cabo mediante técnicas que le permitan al gerente tener mayor información sobre lo que debe controlarse entre ellas se encuentran las observaciones, supervisiones, análisis de documentos, entrevistas, entre otras

www.bdigital.ula.ve

Continuación cuadro 4

Categoría: Mecanismos de comparación del desempeño **Subcategoria:** Observación del desempeño				
ITEMS	**FUENTE**			**ANALISIS E INTERPRETACION**
INDICADOR:TIPOS DE INFORMES				
18) Se realizan en la dependencia informes de control:	Si	Si	Si	En las tres alcaldías estudiadas según la opinión de los informantes se realizan informes de control, por lo tanto, se indican las fallas y errores para rectificarlos y no reincidir en ellos, con el propósito de provocar concordancia entre planes y acciones; ello implica en última instancia que el gerente conjuntamente con el personal tome las decisiones pertinentes para reorientar los cursos de acción.
19) De qué manera se realizan los informes de control	Informes escritos	Informes escritos	La combinación de ambos	De acuerdo a las respuestas de los tres informantes en las tres alcaldías estudiadas se realizan informes de control. Por lo tanto, el control gerencial incluye un sistema de informes capaz de suministrar informaciones respecto de lo que ocurre en todas las áreas, y de los problemas y sus causas. Tal como lo señala Chiavenato (2006) los informes de control permiten revelar no solo lo que esta sucediendo en un determinado periodo, sino también el significado de lo que está ocurriendo. Existen diversos tipos de informes de control, orales, escritos o la combinación de ambos.
20) Presentación de los informes de control:	Informes periódicos	Informes periódicos	Informes de seguimiento	En estas tres alcaldías según los informantes consultados se realizan informes periódicos o de seguimiento, los periódicos son emitidos de manera regular y en tiempos programados, mensuales, trimestrales, semestrales, entre otros. Mientras que los de seguimiento, indican la marcha de un asunto desde su comienzo hasta que es culminado o concluido.
21) Emisión de informes	**Mensual**	**Mensual**	**trimestral**	La emisión de informes en estas alcaldías tienen periodicidad, de acuerdo a los informantes 1 y 2 son mensuales, en el caso del tercero trimestrales, por lo tanto, se elaboran informes de control de manera regular y en tiempos programados.

www.bdigital.ula.ve

CUADRO 5

Análisis e interpretación de resultados: Mecanismos de implementación de acciones correctivas

Categoría: Mecanismos de comparación del desempeño **Subcategoria:** Observación del desempeño				
ITEMS	**FUENTE**			**ANALISIS E INTERPRETACION**
	INF1	**INF2**	**INF3**	
INDICADOR: CORREGIR EL DESEMPEÑO REAL				
22)La corrección de variaciones que indican un desempeño deficiente se realiza en función de:	Se toman acciones correctivas inmediatas.	Se toman acciones correctivas inmediatas.	Se toman acciones correctivas inmediatas	Según los tres informantes la corrección de variaciones que indican un desempeño deficiente se realiza en función de la toma de acciones correctivas inmediatas, por lo tanto, se realizan ajustes a los planes y programas que desarrollan las unidades administrativas, de conformidad con las desviaciones observadas en la etapa de evaluación, para actualizar los programas a partir de nuevos lineamientos y objetivos. Estos ajustes en este caso son inmediatos, los cuales están orientados a regresar las cosas a su curso.
23)Para corregir el desempeño en la dependencia:	Se realizan ajustes para regresar las cosas a su curso establecido	Se realizan ajustes para regresar las cosas a su curso establecido.	Se realizan los ajustes necesarios luego de establecer las causas de las desviaciones.	Estas respuestas reafirman lo señalado en el ítem 22 por lo tanto en las tres alcaldías se realizan los ajustes para regresar las cosas al curso establecido, por lo tanto, se corrigen de inmediato las desviaciones observadas.
INDICADOR: REVISAR EL ESTANDAR				
24)En que momento es llevado a cabo el control en la dependencia:	Durante la actividad mediante la supervisión de su ejecución.	Después de ejecutada la actividad por medio de la retroalimentación.	Se conjugan controles antes, durante y después de cada actividad.	En el caso del informante 1 el control se realiza durante la actividad mediante la supervisión de su ejecución, mientras que para el informante 2 se realiza después de ejecutada la actividad por medio de la retroalimentación, mientras que para el informante 3 se conjugan los controles antes, durante y después de cada actividad. Por lo tanto, en el caso del informante 1 de acuerdo a lo expresado por Robbins (2007) se realiza control concurrente, el cual tiene lugar mientras una actividad está en proceso. La forma más conocida del control concurrente es la supervisión. En el caso del informante 2 ocurre lo que Robbins (2007) denomina control de retroalimentación. Es el tipo más popular de control, tiene lugar después de la acción. Para el informante 3 además de estos dos tipos de controles se aplica el control protoalimentación el cual Robbins (2007) considera como el tipo más deseable de control puesto que evita problemas anticipados. Se llama así porque ocurre antes de la actividad real. Esta dirigido al futuro, permitiendo de esta manera evitar errores en el lugar de resolverlos, requiriendo información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil; para garantizar su eficacia.

www.bdigital.ula.ve

CUADRO 6

Mecanismos de Control para la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo

Mecanismo de Control	Momento de Ejecución	Objetivo	Acciones de Implementación
Control Protoalimentaciòn	Antes de la ejecución, en la fase de planificación.	Evitar problemas de manera anticipada en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo..	- Realizar un análisis FODA, es decir determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la División. - Contratar el talento humano necesario para que las actividades sea llevadas a cabo de manera efectiva. - Capacitar el talento humano en las tareas inherentes al cargo desempeñado. - Prever en el establecimiento de objetivos lo que se desea alcanzar de manera precisa, clara. - Establecer objetivos globales y específicos. - Cuantificar los logros a obtener en el corto plazo, de manera que sean medibles y verificables. - Prever compromisos económicos adquiridos y por adquirir con el fin de que sean tomados en consideración en el presupuesto respectivo. - Detallar de manera precisa cada una de las actividades a ejecutar, incluyendo método de ejecución. - Diseñar el manual de políticas y procedimientos , donde se especifique gráficamente los procedimientos a ejecutar. - Definir indicadores de gestión que permitan establecer la desviación permitida.

Naranjo(2012)

www.bdigital.ula.ve

Continuación cuadro 6

Mecanismo de Control	Momento de Ejecución	Objetivo	Acciones de Implementación
Control Concurrente	Durante los procesos que se desarrollan en la División de Hacienda	Detección de desviaciones y problemas, antes de que lo planificado en la División de Hacienda de las alcaldías del Estado Trujillo resulte demasiado costoso.	- Supervisar en el transcurso de la ejecución de las actividades y operaciones la manera en que estas son llevadas a cabo, con el fin de poder detectar desviaciones. - informar periódicamente a la gerencia sobre el estado y desempeño de actividades y procesos . Implementar en caso de ser necesario las correcciones en las desviaciones encontradas. - Evaluar el desempeño del talento humano. - Realizar seguimiento a las actividades inherentes al control llevado a cabo en la División. - Analizar constantemente procesos, actividades y operaciones implementadas. - Analizar diferencias entre tolerancias permitidas y desviaciones obtenidas. - Comparar durante la ejecución de las actividades los resultados obtenidos con los planeados. - Establecer seguimiento al talento humano que se encuentra a disposición del Director de Hacienda. - Realizar informes narrativos, estadísticos, de seguimiento, especiales, entre otros, según sea el caso; donde se reporte el desempeño de las operaciones. - Emitir de manera mensual, trimestral y semestral informes relacionados con las actividades realizadas.

www.bdigital.ula.ve

Continuación cuadro 6

Mecanismos de Control	Momento de Ejecución	Objetivo	Acciones de Implentacion
Control Retroalimentación	Después de la ejecución de los procesos en la División de Hacienda de las alcaldías del Estado Trujillo.	Proveer de información significativa de que tan efectivo fue el proceso de planeación en la División de Hacienda de las alcaldías del Estado Trujillo	- Evaluar los procesos y determinar la consecución de los objetivos globales y específicos. - Analizar el motivo de las desviaciones ocurridas.. - Redefinir objetivos. - Redefinir metas. - Redefinir indicadores. - Redefinir procedimientos. - Implementar cambios en la estrategia. - Implementar modificaciones en procesos. - Capacitar al talento humano, en el caso de constatar debilidades en el desempeño de los mismos. - Implementar controles antes, durante y después de cada actividad.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

En correspondencia con los objetivos de investigación planteados y de acuerdo con los resultados obtenidos es posible establecer las siguientes conclusiones:

Con respecto al primer objetivo específico el cual estuvo orientado a diagnosticar el desarrollo de la función planificación como elemento del control administrativo aplicado en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo, se infiere que en las alcaldías estudiadas de los municipios Valera, Trujillo y Bocono en relación a los objetivos, estos son predominantemente específicos; obviando que la definición de los objetivos globales orienta para la determinación de un conjunto de objetivos específicos ligados a cada una de las responsabilidades de los diferentes centros existentes en la estructura interna de la organización, de igual manera se establecen metas, las cuales son medibles y verificables. En cuanto a los procedimientos administrativos son detallados a excepción de una de las unidades de análisis sin ser representados gráficamente, lo que evidencia la inexistencia de manuales y que las tareas son realizadas sin un curso de acción definido; sólo en una de estas alcaldías se establecen indicadores de gestión orientados hacia la calidad de la misma. Los indicadores proporcionan una herramienta a la gerencia que le permite hacer el buen uso de los recursos disponibles, son parte indispensable en el mejoramiento de la calidad, por lo tanto se dificulta en los entes gubernamentales analizados realizar informes contentivos de la gestión realizada.

www.bdigital.ula.ve

En cuanto al segundo objetivo específico en el cual se buscaba identificar el mecanismo de comparación del desempeño aplicado como elemento del control administrativo en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo; se encontró que en estas alcaldías en la División de Hacienda realizan la evaluación del desempeño para asegurarse que el control aplicado logre los resultados deseados, se busca con ella, reportar las desviaciones y tomar las medidas correctivas que sean necesarias, se realizan, sin embargo, sólo en una de ellas se realiza el seguimiento de todas las actividades de control, cuando éste debe aplicarse a las operaciones, procedimientos y actividades; de igual manera, sólo en una de estas alcaldías se toma en cuenta como mecanismo de

comparación del desempeño el grado de tolerancia aceptado, pero en las tres se compara lo planificado con lo ejecutado y se realizan informes de control periódicamente.

Con relación al tercer objetivo específico, el cual estuvo dirigido a examinar el mecanismo de implementación de acciones correctivas como elemento del control administrativo aplicado en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo, en las tres alcaldías se realizan ajustes correctivos inmediatos a los planes y programas que desarrollan las unidades administrativas, sin analizar cómo y por qué ocurrió la desviación en el desempeño para posteriormente proceder a realizar el ajuste correspondiente. Solo en una de las unidades de análisis se realiza el control antes, durante y después de la ejecución, puesto que otra es llevado a cabo bajo la supervisión y por ultimo en la restante es llevado a cabo después de ejecutado los procesos.

Estos resultados orientaron la presentación de mecanismos de control administrativo que permitan la mejora de gestión en la División de Hacienda de las alcaldías del estado Trujillo, pues solo así, estás dispondrán de instrumentos para verificar si los actos de los órganos y servidores públicos que la integran funcionan según lo dispuesto en el marco jurídico y de los procedimientos que de éste emanan .

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

Alvarado, O (2009) *El control en la administración pública municipal como una opción hacia la modernización administrativa*. México: Fondo de Cultura Económica.

Amat, J. (2007) *El control de gestión – una perspectiva de dirección*, Colombia: Gestión 2000.

Asamblea Nacional (2005) Ley Orgánica del Poder Público Municipal, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 38.204, 8 de Junio de 2005.

Asamblea Nacional (2001) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001.

Ballestero, E. (2006). *Administración y dirección.* España: Mc Graw Hill.

Bonilla, J. (2006) "El proceso de reorganización en la Administración Pública venezolana. Caso: Procuraduría General de la República" Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales No. 38, IIES-UCAB.

Campero, G. (2007). *Administración pública: una visión de Estado*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.

Carmona, R. (2008). *Impacto del control interno en la gestión pública: Herramientas para su control.* Cuba: Universidad de Pinar del Río,

Castro, A. (2006) Gestión *del talento humano y productividad organizacional.* España: Deusto.

Castro, M. (2008). *Las empresas de economía social y la responsabilidad social corporativa*. Papeles de economía española, N° 114.

Chávez, N. (2004). *Investigación Educativa.* Maracaibo: LUZ

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México: Mc Graw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860. Caracas, 30 de Diciembre de 1999.

Contraloría General de la República (2009) Metodología para la Auditoría de Gestión. Venezuela: autor.

Crespo, M. (2008). *Lecciones de Hacienda Pública Municipal*. Málaga-España: Fundación Andaluza Universitaria.

Gitman, L. (2008). *Fundamentos de administración financiera*. México: Editorial OUP Harla

Guevara, I. (2006). *Auditoria de Gestión.* Revista Guarismo Auditoria 2000 del Instituto de Desarrollo Profesional del Colegio de Contadores Públicos del Estado Lara, edición Vol. N° 47.

Hernández, R. S.; Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación (*4ª Edición). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Hernández, Y. (2007). *Indicadores para evaluar la gestión administrativa financiera de la*

www.bdigital.ula.ve

Alcaldía de Valera, Trabajo especial de grado, Valera: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt.

Herrera, M. (2006). *Pensamiento estratégico, seguimiento y control.* Revista PES, 7.

Koontz y O'Donnell (2005). *Principios de dirección de empresas*. México: Mc Graw Hill.

Laris, D. (2006). *Ensayos sobre economía política*. México: EFC.

León, G. (2007). El proceso administrativo de control interno en la gestión municipal. Tesis Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

Méndez, C. (2007). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Méndez, H. (2007) Diseño de un diccionario de indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las oficinas comerciales de la empresa CADELA, en el municipio San Cristóbal, Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

Montenegro, R. (2006). *Planificación en el ámbito municipal.* Panamá: Portobelo.

Morales, M. (2008). El control como instrumento de presupuesto en la Alcaldía de Maracaibo, Trabajo especial de grado, Maracaibo: Universidad Rafael Belloso Chacin.

Morón, P. (2005). *Sistemas integrados de administración financiera pública en América Latina*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

www.bdigital.ula.ve

Paz, N. y Abreu, A. (2006). *El rol de la administración pública en la aplicación, protección y desarrollo de la participación ciudadana*. Anuario, N° 29.

Quintero, M. (2007). *Auditoria de gestión como herramienta en el proceso de recaudación de la Alcaldía de Trujillo*. Trabajo especial de grado, Valera: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt.

Ramón, V. (2006). *El control como función administrativa*. México: Asem solutions.

Robbins, S. (2007). *Administración.* México: Prentice Hall.

Sabino, C. (2005). *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración*. Caracas: Episteme.

Serna, H. (2005). *Prácticas de un buen gobierno corporativo en el sector financiero latinoamericano.* Bogotá: federación Latinoamericana de Bancos.

Stoner, J. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.

Sullivan A. y Steven, M. (2006). *Principios económicos en acción.* México: Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica.* México: Limusa.

Taylor, B. (2009). *Planeación estratégica*. Colombia: Serie empresarial.

Toledo, C. (2007). *Sistemas administrativos, análisis y diseño.* México: Trillas.

Villa, M. (2008). Control en la dirección de presupuesto de la gobernación del Estado Lara, Trabajo especial de grado, Barquisimeto: Universidad Yacambú.

Viloria, P. (2005) *Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema*

de mejoras de gestión de la producción. Revista Estudios Empresariales, N° 97.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

Registro Documental

www.bdigital.ula.ve

División de Hacienda	Objetivos	Metas	Procedimientos	Indicadores
Municipio Valera				
Municipio Trujillo				
Municipio Bocono				

www.bdigital.ula.ve

ANEXO B

Cuestionario

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

cide
centro de investigaciones y desarrollo empresarial

Cuestionario

Propósito:

El propósito de este cuestionario proponer mecanismos de control administrativo que permitan la mejora de la calidad de gestión en la División de Hacienda de las Alcaldías del estado Trujillo. Para lo cual se requiere que responda los ítems que a continuación encontrará formulados; la información que aporte es confidencial y anónima, la misma será tratada grupalmente y sólo con fines investigativos. Gracias por su colaboración.

www.bdigital.ula.ve

Instrucciones:

Lea la totalidad del cuestionario antes de comenzar a responderlo. Marque con una equis (X) la alternativa que considere conveniente. Sea sincero en sus respuestas ya que de esto dependerá la veracidad de la información que se presente en la investigación. Al finalizar revise sus respuestas y asegúrese de no haber dejado ninguna pregunta sin responder.

Dimensión: Planificación para el control

Subdimensión: Formulación de planes

Indicador: Objetivos

1. Cuando se formulan los planes en esta dependencia, se considera:
   a. los cambios que puedan ocurrir en el entorno___
   b. Son tomadas en cuenta las características de la organización___
   c. Se toman en consideración los resultados que se pretenden obtener de la gestión___

d. Se toma en cuenta el desempeño esperado en cada funcionario___

2. Los objetivos que se establecen para la planificación en esta dependencia:
   a. Objetivos globales___
   b. Objetivos específicos___
   c. Incluyen en su formulación el cómo alcanzarlos___
   d. Son medibles___
   e. Ningunas de las anteriores__

Indicador: Metas

3. En la planificación de esta dependencia:
   a. Se incluyen metas que puedan verificarse___
   b. Las metas se orientan a cuantificar lo que se espera alcanzar___
   c. Las metas se establecen en función del tiempo previsto para su alcance___
   d. Las metas constituyen los objetivos que a corto plazo se espera lograr___

4. Al establecer las metas en esta dependencia:
   a. Se considera lo que se espera lograr___
   b. Se prevé el tiempo necesario para alcanzarlas___
   c. Se cuantifican los logros a obtener___
   d. Se establecen los compromisos a cumplir___

Indicador: Procedimientos

5. En la División de Hacienda:
   a. Se establecen guías de acción___
   b. Son detalladas las actividades a ejecutar___
   c. Existen métodos para las actividades a ejecutar___

www.bdigital.ula.ve

d. Existen manuales de políticas y procedimientos___

6. Los procedimientos administrativos son representados a través de:
   a. Flujogramas verticales___
   b. Flujogramas horizontales___
   c. Flujogramas de bloque___
   d. Otro___ Especifique

Indicador: Indicadores

7. En la División de Hacienda se establecen indicadores de gestión:
   a. Si__
   b. No__

   En caso afirmativo continúe con la pregunta 8 y 9.

www.bdigital.ula.ve

8. Los indicadores de gestión:
   a. Permiten establecer las posibles desviaciones que deben ser corregidas__
   b. Se evalúan los indicadores establecidos___
   c. Se establece si los indicadores formulados son apropiados___
   d. Se realiza revisión constante de los indicadores de gestión__

9. Al establecer indicadores de gestión:

   Se busca el mejoramiento de la calidad en su funcionamiento___

   Se cuenta con un medio rápido para detectar los problemas___

   Se busca hacer un buen uso de los recursos disponibles___

   Se ejerce control sobre el desempeño de la organización___

Dimensión: Mecanismos de comparación del desempeño

Subdimensión: Observación del desempeño

Indicador: Evaluación

10. En la División de Hacienda la evaluación del desempeño se realiza conforme a:
    a. Se realizan evaluaciones de los riesgos___
    b. Se evalúa la efectividad de los procesos de seguimiento___
    c. Se evalúa la efectividad del sistema de control ___
    d. Se aseguran por medio de la evaluación que el control aplicado logre los resultados deseados___

11. Cuando se realizan evaluaciones de control administrativo:
    a. Se reportan las deficiencias encontradas a la gerencia que corresponda___
    b. Se desarrollo este proceso a partir de los indicadores de control___
    c. Se evalúan las actuaciones de cada persona implicada en el alcance de los objetivos establecidos___
    d. Se toman decisiones correctivas___

www.bdigital.ula.ve

Indicador: Seguimiento

12. En la Dependencia el seguimiento para observar el desempeño de la unidad, se realiza atendiendo a:
    a. Un seguimiento continuo de control___
    b. Seguimiento a todas las actividades de control ___
    c. Rendición de cuentas___
    d. Revisión del desempeño de las operaciones___

13. El seguimiento en esta dependencia se refiere a:
    a. Análisis de los procesos___
    b. Análisis de las actividades___
    c. Análisis de las operaciones___
    d. Calidad de los sistemas de control administrativo__

Indicador: Grado de tolerancia aceptado

14. El control administrativo de esta dependencia, se realiza atendiendo a:
    a. Se establece la desviación permitida___
    b. Se analizan las diferencias superiores a las tolerancias permitidas___
    c. Se considera adecuada una cierta variación___
    d. Se establecen los límites del grado aceptado de desviación___

15. En esta dependencia:
    a. Se separa lo normal de lo excepcional durante el proceso de control___
    b. Se enfatiza en la excepción para controlar administrativamente la gestión___
    c. Se dispone de técnicas que señalen rápidamente donde se origino el problema___
    d. Se envían los resultados de la evaluación a las personas responsables___

www.bdigital.ula.ve

Indicador: Contraste de lo planificado con lo ejecutado

16. En este Dependencia:
    a. Se comparan los resultados reales con los planeados___
    b. Se cuenta con las técnicas que permiten tener mayor información sobre lo que desea controlarse___
    c. Se realizan observaciones sobre los procesos que deben ser controlados___

17. Para el control administrativo en esta dependencia:
    a. Se analizan documentos que establezcan como se han desarrollado los procesos de gestión___

b. Se entrevista a las personas encargadas de los procesos sujetos a control___
c. Se cuenta con indicadores que permiten evaluar la gestión de los procesos que deben controlarse___
d. Se verifica la calidad de las acciones realizadas___

Se establece el cumplimiento de las metas y objetivos trazados___

Subdimensión: Informes de control

18. En esta Dependencia se realizan informes de control:
    a. Si___
    b. No___

    En caso afirmativo continúe el desarrollo de la pregunta 21 y 22.

www.bdigital.ula.ve

19. Los informes de control son realizados de qué manera:
    a. Informes orales___
    b. Informes escritos___
    c. La combinación de ambos___

20. Los informes de control que se realizan en la dependencia son:
    a. Informes narrativos___
    b. Informes estadísticos___
    c. Informes periódicos___
    d. Informes de seguimiento___
    e. Informes especiales___

21. La emisión de los informes se realiza:
    a. De manera mensual___
    b. De manera trimenstral___
    c. De manera semestral___
    d. Otro___ especifique

Dimensión: Mecanismos de implementación de acciones correctivas

Subdimensión: Acciones correctivas

Indicador: Corregir el desempeño real

22. En esta dependencia para corregir variaciones que indican un desempeño deficiente:
    a. Se hacen cambios en la estrategia implementada___
    b. Se corrige la estructura de los procesos realizados___
    c. Se hacen cambios en el entrenamiento del personal que desarrolla los procesos___
    d. Se toman acciones correctivas inmediatas___

23. Para corregir el desempeño dentro de esta Dependencia:
    a. Se asumen acciones correctivas básicas___
    b. Se realizan ajustes para regresar las cosas a su curso establecido___
    c. Se establece el por qué ocurrió la desviación en el desempeño___
    d. Se realizan los ajustes necesarios luego de establecer las causas de las desviaciones___

www.bdigital.ula.ve

Indicador: Revisar el estándar

24. En esta dependencia se realiza el control:
    a. Antes de la actividad para evitar errores___
    b. Durante la actividad mediante la supervisión de su ejecución___
    c. Después de ejecutada la actividad por medio de la retroalimentación___
    d. Se conjugan controles antes, durante y después de cada actividad___