



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:**  
**MENCIÓN FINANZAS**



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE**  
**LOS INGRESOS PROPIOS DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO**  
**SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO ARAGUA**

Autor: Orsi M. Yenifer C.  
C.I.16.863.982

La Morita, 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:**  
**MENCIÓN FINANZAS**



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE**  
**LOS INGRESOS PROPIOS DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO**  
**SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO ARAGUA**

**Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Administración de**  
**Empresas, Mención: Finanzas**

Autor: Orsi M. Yenifer C.

La Morita, 2015



**VEREDICTO**

*Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado:*

**"LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LOS INGRESOS PROPIOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO ARAGUA".**

Presentado por el (la) ciudadana(o): **Yenifer C. Orsi M. C.I. 16.863.982**, para optar al Título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como Aprobado.

*Presidente: Venus Guevara*

*C.I. 7566488*

*Firma:*

*Miembro: Carol Omaña*

*C.I. 3841118*

*Firma:*

*Miembro: Consuelo Carrera*

*C.I. 4613674*

*Firma:*

Maracay, 12 de Junio del 2015

.....FACES en Constante Innovación

UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO

AV. SALVADOR ALLENDE BARBULA, EDIFICIO ANEXO A FACES, MUNICIPIO, NAGUANAGUA- ESTADO CARABOBO, VALENCIA-VENEZUELA

## **DEDICATORIA:**

**A Dios Todopoderoso y a la Virgen Santísima;** por brindarme la oportunidad de vivir y por iluminarme en los momentos que más lo he necesitado, y por permitirme llegar hasta donde he querido.

**A mis padres,** con mucho amor, por haberme brindado ese apoyo durante toda mi vida, ese apoyo invaluable que sin el, no hubiese podido lograr ninguna de mis metas. A ustedes, por estar siempre ayudándome en lo que ha sido posible, porque todo se los debo a ustedes, por su lucha y constancia, ejemplo a seguir.

**A mi hermano,** porque se merece todo el cariño. A ti, por existir y por apoyarme en todo momento, por compartir los mejores momentos y por darme tanto cariño.

**A mi esposo,** por su amor y comprensión y por estar a mi lado.

## **AGRADECIMIENTOS:**

**A Dios Todopoderoso**, por ayudarme todos los días de mi vida, y darme el privilegio de existir.

**A la profesora Luisa Rodríguez de Sanoja**, por asumir la responsabilidad de ser mi tutor, por su dedicación y disposición en suministrar la información necesaria para el desarrollo de este estudio, y por el aporte de ideas y apoyo documental.

**A los profesores: Miguel Rodríguez, José Carlucci y Petra Rangel**, porque ustedes me brindaron su colaboración para obtener información necesaria para la investigación y muchos conocimientos que se escapan de su área de trabajo y porque de forma espontánea nos han transmitido conocimientos importantes para nuestra carrera y nuestras vidas, además, de todos los momentos agradables que hemos pasado en las aulas de clases.

**Al personal de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua**, por suministrar información necesaria para terminar con éxito este trabajo de grado, por ser tan amables y dispuestos a brindarme su colaboración en todo momento.

**Al personal del Departamento de Postgrado de la Universidad de Carabobo** que me brindaron su apoyo y colaboración en la culminación de los procesos de mi investigación.

**A mis colaboradores** que por su conocimiento en el área me brindaron apoyo y conocimientos valiosos para el desarrollo de esta investigación.

Agradezco a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en el logro de esta investigación.

A todos ustedes. **Gracias...**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:**  
**MENCIÓN FINANZAS**  
**CAMPUS LA MORITA**



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE  
LOS INGRESOS PROPIOS DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO  
SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO ARAGUA**

**AUTOR: YENIFER ORSI**  
**TUTOR: LUISA DE SANOJA**  
**FECHA: JULIO, 2015**

**RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo proponer el diseño de estrategias para el fortalecimiento de la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua. El diseño investigativo está enmarcado bajo la modalidad de Proyecto Factible, apoyada en investigación de campo de tipo descriptivo con apoyo documental. La población objeto de estudio fue de 14 personas, tomando una muestra la totalidad de la población. Se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario aplicado al personal de la organización. De acuerdo con el análisis de los resultados se pudo concluir que la Alcaldía posee un conjunto de debilidades relacionadas con la planificación estratégica en la administración de los ingresos propios, ya que esta no se encuentra formalmente establecida las normas y procedimientos para su ejecución. Para ello se propone la implantación de esta propuesta, basada en los resultados obtenidos en el instrumento aplicado al grupo de interés, que proporcionaron información relevante sobre la percepción la situación financiera actual y de las necesidades que esta requiere para su mejoramiento. Recomendando su puesta en práctica para fortalecer la gestión financiera a través del uso de instrumentos financieros y sistemas de control y estrategias propuestas.

**Descriptores:** Planificación Estratégica, Gestión Financiera, Ingresos Propios, Recaudación de Impuestos, Control de Gestión.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:**  
**MENCIÓN FINANZAS**  
**CAMPUS LA MORITA**



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE**  
**LOS INGRESOS PROPIOS DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO**  
**SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO ARAGUA**

**AUTOR: YENIFER ORSI**  
**TUTOR: LUISA DE SANOJA**  
**FECHA: JULIO, 2015**

**ABSTRAC**

The investigation had like aim propose the design of strategies for the strengthening of the financial management of the City council of the Municipality Santiago Mariño of the State Aragua. The design investigative is framed under the modality of Feasible Project, supported in investigation of field of descriptive type with documentary support. The population object of study was of 14 people, taking a sample the whole of the population. It used like instrument of recollection of data the questionnaire applied to the personnel of the organization. In accordance with the analysis of the results could conclude that the City council possesses a group of weaknesses related with the strategic planning in the administration of the own income, since this does not find formally established the norms and procedures for his execution. For this proposes the implantation of this proposal, based in the results obtained in the instrument applied to the group of interest, that provided notable information on the perception the current financial situation and of the needs that this requires for his better. Recommending his put in practice to strengthen the financial managem through the use of financial instruments and systems of control and strategies proposed.

**Keywords: Strategic planning, Financial Management, Own Income, Collection of Taxes, Control of Management.**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>PAG.</b>
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Resumen	vii
Abstrac	viii
Índice General	ix
Índice de Cuadros	xii
Índice de Gráficos	xiv
Introducción	16
 <b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	20
Formulación del Problema	24
Objetivos de la Investigación	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos	24
Justificación de la Investigación	25
 <b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	28
Bases Teóricas	34
Hacienda Publica	35
Presupuesto Publico	48
Administración	51
Administración Financiera	54
Flujo de Caja	57

Planificación Estratégica	59
Matriz Dofa	63
Bases Legales	65
Definición de Términos Básicos	69
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Diseño y Tipo de Investigación	72
Población y Muestra	74
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	75
La Observación	75
La Encuesta	76
Validez de los Instrumentos de Medición	76
Confiabilidad de los Instrumentos de Medición	77
Técnicas de Análisis de Información	78
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	
Análisis del Cuestionario	82
Diagnóstico de la Situación Financiera de la Alcaldía del Mcpio. Santiago Mariño del Estado Aragua	127
Análisis de la Recaudación de Ingresos Propios de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.	131
Conclusiones del Diagnostico	135
<b>CAPITULO V</b>	
<b>LA PROPUESTA</b>	
Presentación	137
Objetivos de la Propuesta	138
Objetivo General	138

Objetivos Específicos	138
Justificación	139
Fundamentación	140
Factibilidad de la Propuesta	141
Estructura de la Propuesta	142
Censo de Actividades Económicas	148
Objetivos Estratégicos	151
Estrategias a Desarrollar	155
Puesta en Marcha de las Estrategias	163
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones	166
Recomendaciones	168
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	170
<b>ANEXOS</b>	172

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>PÁG.</b>
1 Población y Muestra de la Población	75
2 Significado de los Valores del Coeficiente de Confiabilidad	78
3 Impuestos Estimados Percibidos	83
4 Participación de la Recaudación de Ingresos Propios	85
5 Diferencia entre el Presupuesto y la Recaudación	87
6 Puntualidad de la Recaudación	88
7 Ordenanzas Municipales de Acuerdo con la Situación Económica	89
8 Tiempo Exigido para el pago de los Impuestos	91
9 Periodo de Mayor Recaudación de Ingresos Propios	92
10 Tiempo en que los Ingresos Recaudados son Ejecutados	94
11 Manera de Ejecución del Presupuesto de Gastos	96
12 Concordancia entre la Ejecución del Presupuesto y las Ordenanzas	97
13 Cumplimiento de los Objetivos y Metas Planificadas	98
14 Puntualidad en la Ejecución del Presupuesto	99
15 Partida con Prioridad a Ejecutar	101
16 Objetivos de la Administración de los Ingresos Propios	103
17 Beneficios Fiscales para los Contribuyentes	104
18 Beneficios Fiscales Tomados en cuenta en el Presupuesto	106
19 Encargado de la Planificación del Presupuesto	107
20 Manual de Procedimientos para la Ejecución del Presupuesto	109
21 Frecuencia de Modificaciones Presupuestarias	110
22 Finalidad de las Modificaciones Presupuestarias	111
23 Control de los Ingresos Propios y Evaluación de la Gestión	112

## Presupuestarias

24	Uso de Indicadores de Gestión	113
25	Ejecución de Auditorías Internas en la Alcaldía	114
26	Frecuencia de Ejecución de Auditorías Internas	115
27	Resultado de las Auditorías Internas	116
28	Manual de Procedimientos para Corregir Desviaciones	117
29	Sistema de Información Unificado	119
30	Plan de Acción para la Ejecución del Presupuesto	121
31	Uso de Instrumentos Financieros para la Toma de Decisiones	122
32	Manejo Adecuado de las Finanzas en la Alcaldía	123
33	Matriz Dofa de la Gestión Financiera de la Alcaldía del Mcpio. Santiago Mariño del Estado Aragua.	128
34	Plan de Estrategias de Recaudación de Impuesto de Actividad Económica	146
35	Plan de Acción de Estrategias de Planificación	157
36	Plan de Acción de Estrategias de Dirección	158
37	Plan de Acción de Estrategias de Control	159

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRAFICOS</b>	<b>PÁG.</b>
1 Impuestos Estimados Percibidos	83
2 Participación de la Recaudación de Ingresos Propios	85
3 Diferencia entre el Presupuesto y la Recaudación	87
4 Puntualidad de la Recaudación	88
5 Ordenanzas Municipales de Acuerdo con la Situación Económica	89
6 Tiempo Exigido para el pago de los Impuestos	91
7 Periodo de Mayor Recaudación de Ingresos Propios	92
8 Tiempo en que los Ingresos Recaudados son Ejecutados	94
9 Manera de Ejecución del Presupuesto de Gastos	96
10 Concordancia entre la Ejecución del Presupuesto y las Ordenanzas	97
11 Cumplimiento de los Objetivos y Metas Planificadas	98
12 Puntualidad en la Ejecución del Presupuesto	99
13 Partida con Prioridad a Ejecutar	101
14 Objetivos de la Administración de los Ingresos Propios	103
15 Beneficios Fiscales para los Contribuyentes	104
16 Beneficios Fiscales Tomados en cuenta en el Presupuesto	106
17 Encargado de la Planificación del Presupuesto	107
18 Manual de Procedimientos para la Ejecución del Presupuesto	109
19 Frecuencia de Modificaciones Presupuestarias	110
20 Finalidad de las Modificaciones Presupuestarias	111
21 Control de los Ingresos Propios y Evaluación de la Gestión Presupuestarias	112
22 Uso de Indicadores de Gestión	113
23 Ejecución de Auditorías Internas en la Alcaldía	114

24 Frecuencia de Ejecución de Auditorías Internas	115
25 Resultado de las Auditorías Internas	116
26 Manual de Procedimientos para Corregir Desviaciones	117
27 Sistema de Información Unificado	119
28 Plan de Acción para la Ejecución del Presupuesto	121
29 Uso de Instrumentos Financieros para la Toma de Decisiones	122
30 Manejo Adecuado de las Finanzas en la Alcaldía	123
31 Recaudación de Ingresos Propios	131
32 Fuente de Financiamiento de Ingresos Propios	133

## **INTRODUCCIÓN**

La dinámica organizacional está condicionada por las tendencias emergentes que implican cambios trascendentales en el manejo de los recursos financieros, ejecución de los procesos, toma de decisiones y elaboración de bienes o servicios adaptados a las necesidades del mercado. Es así como los administradores o responsables constantemente evalúan el entorno y los aspectos internos de la empresa, para determinar los requerimientos necesarios para que la empresa se torne eficiente, pues de ello depende su sostenibilidad.

De esta manera, la forma en que actúa una organización para llevar a cabo sus actividades normales frente a los grupos de interés, tanto internos como externos, define la calidad de sus procesos, los cuales deberían estar compuestos por rasgos y elementos fundamentados en los principios básicos de la institución, con la finalidad de que las partes interesadas puedan reconocer su funcionamiento y planificación en los procesos.

En este sentido, la gestión financiera de toda organización es de suma importancia, pues ella define el curso de acción a tomar en momentos de incertidumbre financiera por la inestabilidad económica, a fin de mantenerse en el mercado. Sin embargo, para el caso de las organizaciones de administración pública, no miden la sostenibilidad en el mercado pues ellas deben enfocarse es en el uso eficiente de los recursos pues no cuentan con variedad de fuentes de financiamiento,

procurando cumplir con todos compromisos estimados para el año fiscal, de lo contrario podría crear malestar de la población, por no ejecutar todo el gasto público.

De esta manera, la planificación estratégica de la gestión financiera toma relevancia, pues ella incorpora actividades y procedimientos que facilitan el control de los flujos de efectivo, disminuyendo los momentos de incertidumbre pues cuenta con herramientas financieras que ofrecen a los administradores información financiera necesaria para la toma de decisiones, facilitando el manejo de los recursos escasos para el cumplimiento de todos los compromisos. Por tal motivo, el estudio y definición de estrategias que fortalezcan la gestión de los recursos financieros es de gran relevancia, en esta época de inestabilidad económica e incertidumbre financiera pues brinda enfoques que son determinantes para la buena administración.

Por esta razón, la investigación tiene como objetivo general proponer lineamientos estratégicos para la gestión financiera de los ingresos propios de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, con el fin de fortalecer el eficiente manejo de los recursos financieros bajo el concepto de ingresos propios, tomando como base el diagnóstico de la situación actual y los postulados teóricos acerca del tema del diseño y elaboración de los mismos.

Por consiguiente, el logro de este objetivo requiere de la obtención de información que, para efectos de este trabajo, se ha estructurado y compilado en capítulos que seguidamente se describen:

**Capítulo I:** Indica la problemática abordada desde su diagnóstico general o teórico, hasta el específico, seguido de la formulación, el establecimiento de objetivos y la justificación del estudio.

**Capítulo II:** Contiene el marco teórico del trabajo, compuesto por los antecedentes que sustentan la investigación, las bases teóricas y legales que facilitan la comprensión del tema y la definición de términos básicos.

**Capítulo III:** Expone la metodología que seguirá la investigación a partir del tipo de estudio, métodos investigativos, población y muestra. Además, se presentan las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, así como las que se emplearán para su posterior procesamiento y análisis.

**Capítulo IV:** Plantea aspectos de interés que permiten lograr los objetivos luego de un procesamiento y se denomina análisis y presentación de los resultados.

**Capítulo V:** Es la esencia de la investigación, donde se desarrolla el propósito del trabajo que en este caso es la propuesta de lineamientos estratégicos para la gestión financiera de los ingresos propios de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, para fortalecer su administración de los flujos de efectivo con la finalidad de darle cumplimiento eficiente al gasto público planificado para el año fiscal.

**Capítulo VI:** Muestra las apreciaciones finales de la investigación contenidas en las conclusiones y recomendaciones, partiendo de un juicio objetivo y soportadas en la información que evidencia el logro de los objetivos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En los países democráticos los ciudadanos centran su atención en la elección de representantes que velen por el fiel cumplimiento de sus demandas, así como también la ejecución de las obras sociales que aumenten la calidad de vida y la prestación de servicios públicos óptimos. En Venezuela, a fin de satisfacer las necesidades de cada región de forma oportuna y eficaz, el Gobierno Nacional delega algunas de sus funciones y responsabilidades a los estados y en especial a los municipios bajo un marco legal predeterminado de acuerdo con las competencias de cada uno de ellos.

Desde el punto de vista institucional el municipio se define como: “La unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y de la ley” art. 168 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (CRBV). Esta definición es reafirmada en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Art 2. De allí que la figura del municipio en el país se convierte en una persona jurídica de carácter público y además territorial, la cual debe cumplir con las competencias que les son asignadas y con facultades para administrarse y gobernarse a sí misma dentro de los límites establecidos.

Esta autonomía, compromete ampliamente la gestión de los municipios pues, les permite crear su propio ordenamiento y organización jurídica, recaudar y

administrar sus propios ingresos, todo dentro el marco de la ley y con el fin de atender el desarrollo social y económico del ámbito local al cual pertenecen.

En Venezuela, el sustento legal del financiamiento municipal está contemplado en la Constitución de la República y La Ley de Poder Público Municipal. Asimismo, es importante resaltar que, los municipios sólo pueden financiar su gasto público a través de dos vías, por medio del Situado Constitucional que es la cuota parte de los ingresos nacionales repartidos en cada región y por la recaudación de ingresos propios representados por el cobro de impuestos convenidos en las ordenanzas de cada municipio.

En la actualidad es una realidad que los ingresos percibidos bajo el concepto de Situado Constitucional no son suficientes ni oportunos, razón por la cual, los municipios ven comprometido el financiamiento de su gasto público y en consecuencia crean mayor dependencia en los ingresos obtenidos por la recaudación de impuestos, que estos a su vez no se tiene la certeza de la fecha ni la cuantía en la cual se obtendrá, generando así un ambiente de inseguridad en el área financiera, dificultando el financiamientos de las actividades, así como también, el cumplimiento consecutivo de las metas establecidas en el plan de desarrollo municipal anual.

Por otra parte, sin importar la extensión de cada municipio ni la cantidad de ingresos que estos puedan recibir a través de cualquiera de sus medios, estos siempre serán insuficientes, además, la poca cultura tributaria que se tiene en el país, incrementa el incumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los ciudadanos, aumentando la incertidumbre en la obtención de ingresos propios, dando

como resultado la recaudación sin planificación, cubriendo el pago de los compromisos a medida que el efectivo se encuentra en la tesorería municipal, ocasionando a corto plazo un incumplimiento de las obligaciones por insuficiencia de financiamiento, forzando a solicitar créditos adicionales no presupuestados así como también, comprometiendo el presupuesto futuro para completar el pago de las obligaciones del presente.

Este es el caso del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, el cual ocupa el segundo lugar de importancia en el estado, en lo que respecta a número de habitantes y unidades empresariales, teniendo la oportunidad de obtener mayores sumas de efectivo por medio de la recaudación de impuestos, que los ingresos percibidos por el concepto de situado constitucional, que representa tan solo un 17% del presupuesto (Fuente: Informe de Gestión 2013). Sin embargo, es importante resaltar, que en la misma medida que aumentan los contribuyentes incrementan las demandas de necesidades y a su vez aumenta el impuntualidad de los pagos de los contribuyentes, dificultando el financiamiento de los objetivos fijados en el presupuesto.

En tal sentido, la ejecución del presupuesto municipal se ve amenazado por la poca certeza que se tiene en la obtención de los ingresos necesarios para la consecución del mismo, creando malestar dentro de la población por la insatisfacción de las necesidades plasmadas en el plan municipal de desarrollo, así como también, generando incertidumbre dentro de la administración por las pocas alternativas de financiamiento existentes, obligándolos a solicitar créditos adicionales al gobierno

nacional para cubrir las carencias de efectivo, dejando en manifiesto la escasa gestión financiera de sus ingresos y en el peor de los casos incumpliendo con las metas establecidas del presupuesto.

Por esta razón, es de suma importancia contar con un procedimiento que facilite la eficiente distribución y administración de los recursos financieros para no comprometer el cumplimiento de las actividades, ejecutando las actividades del presupuesto bajo la planificación aprobada por Cámara Municipal pero de una forma eficiente y efectiva a través de la utilización de mecanismos que colaboren en la toma de decisiones financieras y ayuden a disminuir la incertidumbre en la adquisición de flujos de efectivo, así cambiar la idea que se tiene de las Alcaldías de ser unas simples ejecutoras del presupuesto.

En consecuencia, la alcaldía debe delinear estrategias para gestionar los recursos financieros del municipio, a fin de, cumplir con los compromisos fijados en el presupuesto y sentar las bases para constituir una institución que se ocupe de administrar los flujos de efectivo y los gastos del municipio bajo proyecciones reales y procedimientos específicos que aseguren el financiamiento de las actividades fijadas en un periodo determinado, facilitando a los administradores a medir el desempeño de la administración tributaria, y a partir de esto proyectar, organizar y tomar de decisiones financieras, con la finalidad de alcanzar los objetivos necesarios para la consecución del presupuesto fijado con anterioridad.

## **Formulación del Problema**

¿Cómo el planteamiento de lineamientos estratégicos podría mejorar la gestión financiera de los ingresos propios de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer lineamientos estratégicos para la gestión financiera de los ingresos propios de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

### **Objetivos Específicos**

-Diagnosticar la situación actual en relación con la administración de los ingresos propios de la alcaldía del municipio Santiago Mariño del estado Aragua

-Analizar los procedimientos en el manejo de los recursos financieros de la Alcaldía del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

-Identificar los aspectos que deban incluirse para el fortalecimiento de la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

-Diseñar lineamientos estratégicos que faciliten la gestión financiera con fin de cumplir con la consecución de los objetivos fijados en el presupuesto de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

## **Justificación**

El marco legal venezolano establece una división político-administrativa concebida como un estado federal, en el cual la República así como los estados y los municipios, funcionen de manera armónica e integrada pero al mismo tiempo con órganos administrativos además de los tributarios, que operen con cierto grado de independencia dentro de lo que son sus facultades y competencias.

Si se considera entonces que, el municipio es esa unidad de gestión gubernamental que está más cerca del ciudadano su razón de ser es el procurar el bienestar de la sociedad en el ámbito geográfico al cual pertenece, siempre obedeciendo a una integración clara con los otros niveles de poder.

De allí que, los municipios son los que están más cerca de su realidad, y por ende no se puede perder de vista que son los obligados a resolver las necesidades que tienen los individuos y que por sí mismos no pueden satisfacer, sin embargo en la actualidad los entes municipales no dejan de presentar ciertas debilidades en el funcionamiento institucional, lo cual a su vez se traduce en deficiente recaudación, dificultades en la administración de lo recaudado, evidente inexistencia de cultura tributaria por parte de los contribuyentes, entre otras.

Es así entonces que, el análisis y estudio del funcionamiento de las distintas alcaldías del país, contribuye a conocer su funcionamiento y al mismo tiempo permite obtener información que previa consideración, pueda ser aplicable al resto, en

la búsqueda de unificar criterios y mejorar procedimientos, por lo tanto los aportes que de un trabajo de investigación como el presente puedan generarse, contribuirán a fortalecer las debilidades que puedan existir en los municipios.

Por otra parte, de la propuesta que se elabore, podrían surgir elementos interesantes para ser adaptados a municipios con características similares a las del municipio Santiago Mariño del estado Aragua.

De igual manera, se justifica el estudio debido a que el tema adquirido tiene un reconocimiento que lo sitúa como un instrumento estratégico para mejorar el manejo del efectivo de cualquier alcaldía que presente problemas de insuficiencia en el financiamiento del gasto público municipal, porque representa una herramienta que apoya la administración pública y facilita la toma de decisiones financieras con el fin de, distribuir los ingresos propios de manera eficiente y cumplir con la consecución de los objetivos planteados en el presupuesto.

Además, el presente trabajo permitirá abordar una situación específica y real, de manera que otras instituciones públicas podrían revisar los hallazgos que se obtengan y tomarlos como guías para reafirmar sus estrategias de gestión financiera de los ingresos propios. Para finalizar la Universidad de Carabobo, Núcleo Aragua tendrá un gran aporte sobre una herramienta utilizada en los últimos tiempos y sobre todos por los profesionales egresados de la institución, que servirá en investigaciones futuras como material de apoyo y marco referencial para los estudiantes y público en general.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**  
**Antecedentes de la Investigación**

Uno de los pasos fundamentales en una investigación reside en la exploración y análisis de textos y documentos inherentes al problema planteado para conocer en profundidad cada una de las variables o elementos que lo conforman. Esto permite que los investigadores determinen si el tema ha sido tratado con anterioridad, al igual que las perspectivas en las que se ha enfocado la investigación, a fin de tener un panorama amplio sobre el universo de posibilidades en el que se ven relacionadas las variables a tratar. Los trabajos e investigaciones que guarden relación con el trabajo actual con respecto a las variables y temas abordados en cada uno de ellos se denominan antecedentes.

En tal sentido, este capítulo presenta trabajos que tienen relación con tema de investigación, llevadas a cabo por otros autores, a fin de sustentar la línea investigativa y permite dar un contexto en el que desarrolla el trabajo, entre los cuales podemos citar los siguientes:

Torres (2011) efectuó un trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas en la Universidad de Carabobo, denominado: **Modelo Estratégico para Fortalecer la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativas Ubicadas en el Municipio Valencia del Estado**

**Carabobo**, que tuvo como objetivo principal determinar los mecanismos de planificación financiera a fin de contribuir con el fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera de las cooperativas del Municipio Valencia del Estado Carabobo por la eficiente ejecución del proceso a través de una gestión efectiva de los recursos. Se trata de un estudio descriptivo, con estudio de campo no experimental y apoyo documental.

La intención de esta investigación es la determinación de factores relacionantes con estudios nacionales a fin de aplicar estrategias en la planificación financiera y así, poder instalarlos en las cooperativas del municipio mencionado. Este trabajo se sustentó sobre una serie de postulados teóricos y se establece para que la gestión financiera cumpla con los parámetros de transparencia, eficiencia y efectividad.

Este estudio guarda relación con el trabajo actual, por la similitud en variables investigadas. Los trabajos persiguen el mismo objetivo principal que es la mejora en la gestión financiera de los recursos, a través de la planificación estratégica y sirviendo de guía, la instauración de sistemas de información unificados y sistemas de control que apoyen a los responsables de la administración para determinar de forma oportuna posibles desviaciones en la consecución de los objetivos traducidos por la ejecución poco eficiente del presupuesto esto, a fin de, disminuir la incertidumbre a nivel financiero por la escasez de flujos de efectivo.

En este mismo sentido, Sequera (2011) efectuó un trabajo de grado para optar por un título de Magíster Scientiarum en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado denominado: **Análisis de los Factores Determinantes en la Aplicabilidad en el Cuadro de Mando Integral (CMI) como Herramienta de Gestión, en la Dirección de Renta Municipal de las Alcaldías de la zona Metropolitana del Estado Yaracuy**, en cual tuvo como objeto principal, establecer lineamientos estratégicos para mejorar la gestión de los recursos de la alcaldía de la zona metropolitana del estado Yaracuy a través de la implantación de una herramienta financiera como lo es el Cuadro de Mando Integral (CMI) con el fin de desarrollar sistemas de control que permitan a los administradores la oportuna y acertada toma de decisiones. Se llevó a cabo dentro de una investigación tipo descriptivo de diseño no experimental, usando como instrumento de recolección de datos el cuestionario y la guía de entrevistas para conocer la opinión de los directores en planificación estratégica, sistemas de información y procesos.

El autor llega a la conclusión que, en la direcciones de renta de las alcaldías de la zona metropolitana del estado Yaracuy se dan las circunstancias que propician la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) que les permita un sistema de gestión equilibrado que utilice medidas tanto financieras como no financieras. Es por ello que concluye con una serie de lineamientos y recomendaciones para la utilización de esta herramienta de información (CMI).

La relación existente entre ambos estudios se centra en la propuesta de estrategias que favorezcan la instalación de sistemas de información tanto financiera como no financiera a fin de establecer procedimientos de control que contribuyan en el análisis y monitoreo en la ejecución del presupuesto a fin de cumplir eficiente y oportunamente con los objetivos. Igualmente, los trabajos concentran su atención en aspectos similares, entre los cuales se pueden apreciar; la importancia que tiene la gestión de los ingresos de las alcaldías, la necesidad de contar con un sistema de información unificado con facilite la toma de decisiones acertadas, el tamaño del desarrollo industrial, empresarial y comercial y las condiciones laborales del personal, tanto en escases de los mismos como falta de preparación en materia tributaria.

Igualmente, Callejas, (2012) elaboró un trabajo de investigación para optar por el título de Magíster Scientariumen Gerencia Publica en la Universidad del Zulia bajo el título: **Gestión de los Ingresos Propios en el Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia**. Su objetivo central se enmarcó en el análisis de la gestión de los ingresos propios, que son identificados en la investigación como los ingresos recaudados por la universidad bajo sus propios medios delimitados por la ley, es decir, son todos aquellos ingresos recibidos bajo el concepto de tasas y aranceles de servicios que presta la institución a la comunidad estudiantil.

El trabajo es de carácter descriptivo, no experimental y la población objeto de estudio estuvo constituida por los responsables de la recaudación y gestión de los

ingresos propios el Núcleo. El autor concluyó la investigación en base al análisis de los resultados que evidencian un mediano cumplimiento con respecto a la planificación en la ejecución del presupuesto y la ejecución de las metas y objetivos aunque los trabajadores cuenten con el conocimiento y las instrucciones necesarias para llevar a cabo la labor, así como también, aplicar los correctivos necesarios de forma oportuna, evitando la falta de liquidez en el flujo de efectivo.

La investigación guarda relación con este trabajo desde el punto de vista de las mejoras que se persiguen en la gestión de los ingresos de la institución, así como también son similares las condiciones en la elaboración del presupuesto y la planificación de la ejecución de las metas y objetivos y las bases legales de control interno. Es así que, la investigación sirve como modelo de acción al delimitar las estrategias y recomendaciones para aplicar las mejoras necesarias en la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

Asimismo, Acosta, (2011) realizó una investigación para optar por título de magister en administración de empresas en la Universidad de Carabobo titulado: **Propuesta de Indicadores de Gestión Financiera para la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Los Guayos en la Recaudación de los Ingresos Propios**, cuyo objetivo fue el diseño de indicadores financieros como mecanismo de evaluación y control de los ingresos municipales. La metodología se basó en una investigación descriptiva con estudio, bajo diseño de campo sustentado en el enfoque de proyecto factible. El trabajo se fundamenta en tres fases, iniciando en la

descripción, apoyada por un estudio documental, un estudio de campo que consigue la información necesaria para determinar la situación actual de la recaudación de ingresos propios y por último la determinación de necesidades y requerimientos de los indicadores de gestión financiera.

La propuesta antes descrita, es de gran relevancia, porque el propósito principal de la investigación es elevar los niveles de control en la gestión de los ingresos. De la misma manera, los planteamientos expuestos colaboran con el trabajo actual, porque el control es la fase fundamental para la gestión financiera de los recursos, de allí deriva los pasos siguientes en la administración de los mismos para financiar la ejecución del presupuesto. También, es importante resaltar la similitud de los municipios en estudio, tanto por el punto geográfico-estratégico en el que se encuentran como, por el tamaño del parque industrial que los conforman.

Finalmente, Parra (2011), elaboró un trabajo de investigación para optar por el título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo denominado: **Plan Estratégico para Optimizar la Gestión de los Procesos Administrativos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) Familiares del Municipio Valencia del Estado Carabobo**, cuyo objetivo fundamental fue la propuesta de un plan estratégico de gestión para las PyMes porque carecen de herramientas gerenciales que les permitan optimizar sus procesos administrativos, por consiguiente las hagan más eficientes, productivas y competitivas en el mercado.

El estudio se enmarco en una investigación cuantitativa de campo con un nivel descriptivo, tomando como población 10 pequeñas y medianas empresas adscritas a la Cámara de Pequeños y Medianos Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC), recolectando la información a través de encuestas. Asimismo, el autor concluyó la investigación que las PyMe necesitan mayor capacitación en el área gerencial de planificación y gestión administrativa.

La investigación tiene relación con el trabajo actual con respecto a las variables de planificación estratégica de la gestión administrativa, porque se espera capacitar al personal en técnicas gerenciales que les facilite aplicación y uso de herramientas financieras en la administración pública municipal que contribuyan en el suministro de información necesaria para la toma de decisiones oportunas. Según este estudio, se demostró que a las personas que reciben capacitación gerencial son propensas a tomar decisiones acertadas de forma más rápida y oportuna en el área financiera. Por esta razón, la investigación sirve como guía para dar un panorama general sobre el área gerencial a fin de implementar algunas herramientas en el trabajo actual.

### **Bases Teóricas**

Al momento de iniciar una investigación, es necesario crear un soporte referencial bibliográfico que proporcione una visión íntegra sobre los aspectos y elementos relacionados con el tema planteado, a fin de, incorporar los conceptos, teorías y

proposiciones de los diferentes autores que apoyen al problema y faciliten el análisis de los resultados obtenidos. Este conjunto de teorías constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues esta será la base sobre el cual se fundamenta el estudio (Rena, 2005). A continuación se presentan algunos enfoques que darán fundamento y serán de gran beneficio para analizar la investigación.

## **HACIENDA PÚBLICA**

El término hacienda en su concepto general se refiere al conjunto de bienes que pertenecen a una persona, ya sea natural o jurídica y las obligaciones financieras que tiene por cumplir, se puede entender por activos y pasivos. Sin embargo, esta definición aplicada en el ámbito público se refiere al conjunto de bienes, rentas, deudas y obligaciones pertenecientes a un ente público ya sea de alcance nacional, estatal, municipal o instituciones gubernamentales descentralizadas (Escobar, Gutiérrez y Gutiérrez, 2007).

Según los autores, la hacienda pública es una disciplina que busca alcanzar los objetivos trazados en el sector público, analizando los ingresos y los gastos presupuestados. Es decir, la hacienda pública examina la manera en la que se toman las decisiones por el sector público, y son realizadas y controladas. En otras palabras, se entiende como el conjunto de reglas y principios que establecen la manera de constituir, administrar e invertir el patrimonio público.

En este mismo sentido, los autores establecen que entre los objetivos que persigue alcanzar la hacienda pública se encuentra, alcanzar el equilibrio y la asignación racional del gasto público a través del uso de la política hacendaria como instrumento de planeación, desarrollando una política fiscal adecuada. Dicho en otras palabras, la hacienda pública no solo se ocupa de la actividad financiera sino también de los problemas de asignación de los recursos, la distribución de la renta y la estabilidad económica. En conclusión, la hacienda pública centra su atención en el análisis de los programas de ingresos y gastos públicos, la administración social y la gestión de recursos escasos.

De la misma manera, se define a la hacienda pública como el conjunto de ingresos, deudas y bienes de la nación que corresponden a poder nacional, (Rodríguez, 2014). La autora establece que, el concepto abarca todos los bienes y rentas pertenecen a la nación y por ende les corresponde su administración, control y distribución, por esta razón, hace referencia que, muchos autores cuando se refieren a finanzas públicas están hablando de hacienda pública.

Dicho en otras palabras, las finanzas públicas o hacienda pública se refiere a, como el Estado administra sus ingresos ya que en él constituye un conjunto de reglas y principios que determinan la manera de constituir, distribuir e invertir el patrimonio público en función del bienestar social, a través de la puesta en marcha de programas sociales ya presupuestados.

La autora señala que para entender el significado de finanzas públicas es necesario recurrir a cuatro nociones fundamentales vinculadas entre sí, siendo estas las siguientes:

- **Necesidades Públicas:** son aquellas que nacen en la vida colectiva y son satisfechas a través de la actuación del Estado.
- **Servicios Públicos:** son las actividades que realiza el Estado en procura de la satisfacción de las necesidades públicas.
- **Gasto Público:** son las erogaciones de carácter pecuniario que el Estado realiza, autorizado mediante un presupuesto para satisfacer las necesidades públicas.
- **Recursos Públicos:** son los ingresos que percibe el Estado ya sea a través de la administración de sus propios bienes o de forma coactiva por medio de la recaudación de tributos para poder cumplir con los fines presupuestados.

En Venezuela, en la Constitución de la República, el concepto de finanzas públicas se encuentra, en el Capítulo II, Título IV, Sección Primera separándolo en dos secciones, el Régimen Presupuestario y el Régimen Tributario en sus artículos 311 y 316 respectivamente. Es decir, el Estado dispone la manera de administrar los recursos obtenidos, establece la forma de invertirlos en procura del bienestar social, manteniendo la equidad y transparencia en los procedimientos, así como también,

dicta las pautas para la procura de recursos a través de las cargas impositivas pero de forma equitativa para lograr la protección de la economía nacional.

Igualmente, la definición de hacienda pública municipal en Venezuela se encuentra contemplada en la Ley del Poder Público Municipal (LPPM) en su art. 125 delimitándola como, el conjunto de bienes, ingresos y obligaciones que forman su activo y pasivo, así como los demás bienes y rentas, cuya administración corresponde al ente municipal. Además, se establece que, el alcalde o alcaldesa son los responsables de la dirección en la administración financiera de la hacienda pública municipal sin perjuicio del régimen de control atribuido por el Concejo Municipal, al Concejo Local de Planificación Pública, a la Contraloría Municipal y al control ciudadano.

El Estado ya sea a nivel nacional o municipal, para poder imponer su soberanía en el momento de tomar sus decisiones así como, para establecer tributos que procuraran de recursos para financiar el gasto público, lo ejerce con el apoyo del Derecho Financiero, el cual no es más que la rama del Derecho Público interno que organiza los recursos de la Hacienda Pública del Estado y de todas las entidades públicas y regula los procedimientos de recaudación de ingresos, así como también, la organización los gastos y su ejecución que destinan al cumplimiento de sus fines (Rodríguez, 2014).

En este mismo orden de ideas, la autora destaca que el derecho financiero como

ley que rige la actividad financiera del Estado debe perseguir un conjunto de principios, los cuales son:

- **Principio de reserva de ley:** este principio indica que tanto en la recaudación de los ingresos como en la de los gastos juega un papel importante y no es más que, restringir a la administración pública a hacer cualquier tipo de acciones que no estén estipuladas en ley.
- **Principio de preferencia de ley:** es decir, tiene preferencia en la administración pública en una medida mayor que en otras ramas del derecho público.
- **Principio de la no discrecionalidad administrativa:** este principio establece que no se pueden hacer ningún tipo de erogaciones que no fueron antes presupuestadas y para la cual no se haya creado o se provean nuevas fuentes de ingreso ordinario.
- **Principio de la justicia financiera:** este principio se refiere a que debe existir una igualdad entre el presupuesto de gastos con el de ingresos, es decir, deben mostrar un equilibrio entre las cantidades autorizadas.

Para el Estado, la administración de sus recursos desde la captación de ingresos hasta el proceso de los gastos está enmarcada en un ordenamiento jurídico, por esta razón, el Derecho Financiera en búsqueda de alcanzar sus objetivos para la cual fue creada, divide sus funciones en dos ramas, siendo estas el Derecho Tributario

que es el conjunto de normas jurídicas que se refiere a la regulación de los tributos y el Derecho Presupuestario que es el conjunto de normas jurídicas que regulan la preparación, aprobación, ejecución y control del presupuesto, autorizando el máximo de gastos en un periodo determinado (Rodríguez, 2014).

Las nociones fundamentales mencionadas anteriormente da una visión general sobre cuáles son los principios en la administración financiera que debe perseguir las finanzas públicas, para cumplir con la actividad financiera del sector público que no es más que, la acción que realiza en Estado para procurarse de los recursos necesarios para cubrir con el gasto público, a fin de, satisfacer las necesidades públicas (Rodríguez, 2014). Asimismo, La autora indica que, las características de la actividad financiera, son las siguientes:

- El fin de la actividad financiera es satisfacer múltiples necesidades de interés público y general, por esta razón, el Estado primero establece cuales son las necesidades, determina los gastos y procura el ingreso llevarlo a cabo.
- El Estado a través de la actividad financiera, debe elegir los medios los medios menos costosos a fin de alcanzar economías en el menor tiempo posible.
- El Estado debe procurar sus recursos de forma coactiva a través del cobro de tributos esto sin excluir que en algunos casos deba explotar su propio patrimonio.

- La actividad financiera debe satisfacer no solo las necesidades inmediatas de la colectividad sino también las necesidades futuras, por esta razón se deben realizar planificaciones para determinar las necesidades de la población.

De lo antes expuesto se concluye que entre los ingresos y los gastos existe un nexo ineludible, el cual se evidencia en la institución presupuestaria. Pero para entenderlo es necesario explicar los conceptos que lo contienen y lo constituyen y el marco legal bajo el cual se ampara, porque esta es la actividad financiera más importante que realiza el Estado a través del cumplimiento de las finanzas públicas, con la finalidad de alcanzar su objetivo principal, siendo este la satisfacción de las necesidades colectivas. Entre ellas tenemos:

## **1. INGRESO PÚBLICO**

Se entiende por ingresos públicos como las sumas percibidas, generalmente en dinero aunque también se puede percibir en especies, por el sector público para cumplir con los gastos presupuestados (Delgado y Muñiz, 2005). Es decir, los ingresos públicos son todas las entradas de recursos económicos destinados a la ejecución del presupuesto a través de las erogaciones realizadas bajo la figura de gasto público con el fin de cumplir con los objetivos planificados con anterioridad.

De esta misma manera, Rodríguez (2014), define el ingreso público como las entradas de dinero obtenidas por el Estado para ser invertidas en cumplir con lo

presupuestado, cualquiera sea su naturaleza económica o jurídica. Asimismo, la autora establece la salvedad que muchos autores definen el ingreso público como recurso económico, en la que indica que no solo es dinero sino también especies.

Igualmente, la autora establece que los ingresos públicos contienen algunas características que los identifican, entre los cuales tenemos:

- Se refieren a cosas o bienes susceptibles de valoración económica.
- Se refieren a cosas que bajo cualquier título pueden ser de dominio de la Nación o se destinen a algún este público.
- El Estado puede exigirlos para el cumplimiento de sus fines.
- Son destinados a la satisfacción de las necesidades colectivas.

De la misma manera, dada la gran variedad de ingresos públicos, es necesario clasificarlos, estos pueden ser: **Ordinarios** son el tipo de ingreso que percibe el Estado de una manera regular, es decir, aquellos ingresos que se reciben de forma periódica anualmente y pueden ser presupuestados y los **Extraordinarios** por el contrario son los ingresos que recibe el Estado de manera eventual aunque su vigencia pueda abarcar varios periodos fiscales (Rodríguez, 2014). Entre los ingresos ordinarios se pueden considerar:

- **Los Tributos:** son ingresos públicos que percibe el Estado cuando ejerce su soberanía y su poder de imperio, sobre la base contributiva de la sociedad,

enmarcada en unas bases legales y con la finalidad de cubrir el gasto público.

Este se dividen en tres categorías:

**a) Impuestos:** son los ingresos coactivos por parte del Estado sin contraprestación directa en conformidad de la ley de acuerdo con su capacidad contributiva con la finalidad de cubrir el gasto público presupuestado. Es la fuente principal de financiación del Sector Público.

**b) Tasas:** es la contraprestación monetaria por un servicio prestado por un ente público bajo un marco jurídico regulatorio.

**c) Contribuciones Especiales o por mejoras:** son pagos de carácter obligatorio derivados del beneficio económico que tenga un particular de la realización de una obra pública

- **Ingresos de Dominio Territorial:** Son el tipo de ingresos que percibe el Estado proveniente de la explotación de sus recursos naturales.
- **Ingresos del Dominio Comercial:** Son los ingresos que percibe el Estado provenientes de operaciones comerciales como por ejemplo el alquiler bienes, intereses por préstamo y ventas realizadas.

## **2. CRÉDITO PÚBLICO:**

Son los ingresos o bienes que obtiene el Estado en préstamo a través del empréstito que es la forma legal en la que el Estado es acreedora de un préstamo. Esto es el resultado de un patrimonio insuficiente para hacer frente a las deudas que pesan

sobre él y a fin de procurar la continuidad de la ejecución y solvencia de los gastos públicos. Dicho en otras palabras, el crédito publico se refiere a todo crédito cuya titularidad corresponde a la Administración Pública y su característica fundamental es que es solicitado para el beneficio de la colectividad (Valero, 2007).

Asimismo, la autora establece que para que la erogación se considere como gasto publico este debe cumplir con algunas características como lo son; 1) que la erogación sea de carácter pecuniario, 2) que sea efectuado por un ente público, 3) que este enmarcado en la ley, 4) y que sea para el cumplimiento de sus fines, es decir que sea para satisfacer necesidades públicas.

### **3. GASTO PÚBLICO**

Es definido como todas las erogaciones de dinero que realiza el Estado en virtud de la ley para satisfacer los compromisos ya planificados y plasmados en el presupuesto que satisfagan las necesidades públicas y para el bienestar de la colectividad. De igual forma, el gasto público tiene una definición un poco más estricta por que este se considera como una autorización legal para que se destine la realización de una obra o la ejecución de un servicio público (Rodríguez, 2014).

Al igual que el ingreso público, el gasto también se clasifica bajo el criterio según se vean reflejados en el presupuesto público. De esta manera se puede separar en: Ordinarios o presupuestarios como todas aquellas erogaciones de dinero que se

realizan de forma continua durante un periodo fiscal y por esta razón pueden ser incluidos en el presupuesto para su autorización en ley; y Extraordinarios o extrapresupuestarios que serían las erogaciones que se producen de manera inesperada y por ello, no pueden ser presupuestados ni planificados.

Asimismo, es importante resaltar que en Venezuela la determinación de la clasificación del gasto público presupuestario se elabora fundamentada en el Manual de Estadísticas de las Finanzas Publicas creado por el Fondo Monetario Internacional bajo el cual la Oficina Nacional de Presupuesto sentó sus bases para planificación del presupuesto en cada ente público. De esta manera, el gasto público se clasifica en:

### **1. Gastos Corrientes**

Son todos aquellos gastos destinados a cubrir el costo directo de la Administración Pública, tales como gastos operativos o de funcionamiento tales como, servicios personales, compra de recursos materiales y servicios generales de apoyo (Mejía, 1994). Entre los gastos corrientes se pueden identificar:

#### **a) Gastos de Consumo**

Son todas las erogaciones de dinero que realiza el ente público en virtud de la ley a cambio de bienes y servicios necesarios para el cumplimiento efectivo de las actividades cotidianas. En otras palabras son los gastos de funcionamiento de las instituciones gubernamentales. Entre ellas se pueden definir:

- Remuneraciones: que son las partidas presupuestarias que procuran el gasto por concepto de sueldos y salarios a los empleados, a cambio de los servicios prestados dentro del ente público.
- Compra de bienes y servicios: son todas las erogaciones que realiza la administración pública para la compra de materiales y suministros necesarios para el funcionamiento del ente público. Entre ellas se puede mencionar: compra de papelería, suministros de oficina, alquileres, etc.

#### **b) Renta de la Propiedad**

En esta categoría incluyen los bienes y servicios comprados en el mercado o recibidos mediante préstamos. Las compras deben registrarse como las cantidades pagadas en dinero, deducida toda rebaja o descuento. Esta comprende los pagos realizados bajo el concepto de intereses y alquileres de tierras y terrenos.

#### **c) Transferencias Corrientes**

Son erogaciones de dinero o especies no recuperables, destinados a financiar agentes económicos y no involucran una contraprestación efectiva de bienes y servicios. Es la partida creada para enviar las sumas de dinero correspondiente por mandato legal a cada ente público para que ellas lleven a cabo sus funciones.

#### **d) Rectificaciones del Presupuesto**

Es una categoría que fue incluida en el presupuesto por mandato legal y a disposición del ejecutivo nacional a fin de cumplir y atender gastos imprevistos que se presentan en el transcurso del periodo económico. Financieros para aumentar los créditos presupuestarios que resultaron insuficientes.

### **2. Gastos de Capital**

Son todos aquellos gastos destinados a obras públicas y construcciones directas las adquisiciones de bienes para el fomento y conservación que incrementen el patrimonio del Estado. Estos gastos tienen la finalidad de impulsar el desarrollo económico y social de la comunidad. Los gastos de capital se subclasifican en: a) Inversión real directa, b) Transferencia y donaciones de capital, c) Adquisición de títulos valores o inversiones financieras, d) Tierras y terrenos y e) Bienes intangibles

### **3. Aplicaciones Financieras**

Esta categoría tiene por objeto indicar el uso de los fondos disponibles de un superávit, con la finalidad de medir la efectividad de las operaciones financiadas del gobierno en la economía. Aquí puede incluir la deuda contraída por proveedores y variaciones en las cuentas, así como también, cuentas por pagar, pasivos laborales y deudas por servicios básicos, entre otros.

#### **4. PRESUPUESTO PÚBLICO**

El presupuesto en su concepto más amplio puede asociarse tanto a empresas privadas como públicas, en ella precisa planificar según las características y necesidades de la organización en el largo, mediano y corto plazo (Escobar, Gutiérrez y Gutiérrez, 2007). Es decir, este es un instrumento básico para la planificación a corto y mediano plazo y se puede definir como la cuantificación de los gastos a realizar por una empresa u organización en un periodo determinado, junto con la previsión de ingresos que es necesaria obtener para el financiamiento de las obligaciones.

Los autores destacan tres características básicas del presupuesto como instrumento de planificación financiera, estos son: es un documento normalmente a corto plazo, su contenido principal es el conjunto de gastos necesarios para operar y contiene asimismo los instrumentos de financiación de dichos gastos.

La financiación puede ser ordinaria, es decir, los ingresos cubran los gastos presupuestados y nos encontraríamos en un presupuesto equilibrado; o podrá tener carácter extraordinario, encontrándonos en un presupuesto déficit, que se cubre con operaciones extraordinarias como desinversión, endeudamiento, créditos adicionales, entre otros (Escobar, Gutiérrez y Gutiérrez, 2007).

Asimismo, el presupuesto visto desde el punto de las instituciones públicas,

funciona como instrumento de asignación de recursos, porque los gobiernos elaboran planes con el fin de lograr ciertas metas de desarrollo económico y social. Estos planes son conocidos como planes de desarrollo y se deben cuantificar, a fin de que su cumplimiento pueda medir la gestión de sus representantes. De esta manera, el presupuesto público en cualquiera de sus tres ámbitos de acción ya sea nacional, estatal o municipal debe incluir las políticas, los objetivos estratégicos, los indicadores y los productos que han sido referidos en el plan operativo anual (Zambrano, 2007). Este aspecto es importante, pues con él se le da soporte al aspecto esencial de vincular el plan con el presupuesto.

De este concepto, Escobar, Gutiérrez y Gutiérrez (2007), definen al presupuesto como la herramienta financiera que los gobernantes utilizan con el fin de cumplir con las metas propuestas que incrementen el desarrollo social. Este deber ser una réplica del plan de desarrollo propuesto para el periodo de tiempo estipulado, establece las prioridades, los ingresos estimados a recaudar para cumplir con las obligaciones y el cálculo de los gastos mediante el cual el gobierno revierte los ingresos captados. Dicho en otras palabras, el presupuesto es la forma más elemental de demostrar que el gobierno desea cumplir con el plan de desarrollo propuesto.

El presupuesto tiene dos grandes componentes y estos son los ingresos y los gastos, es por ello que se conoce como presupuesto de ingresos y presupuesto de gastos. El presupuesto de ingresos se define como la estimación de los posibles

ingresos a percibir por la organización gubernamental en un periodo determinado, estos ingresos deben estar expresados en la moneda nacional y se dividen en ingresos ordinarios y extraordinarios, bajo las mismas condiciones se presenta el presupuesto de gastos (Zambrano, 2007).

En Venezuela, el presupuesto es la herramienta fundamental para satisfacer las necesidades públicas, pues en ella contiene los estándares de ingresos y gastos que se pretende ejecutar así como las obras de interés colectivas que se van a llevar a cabo el. El marco legal para la elaboración del presupuesto se encuentra contenido en la Constitución de la República en el Capítulo II. Asimismo establece en el art 311 que el presupuesto será ejecutado siguiendo los principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal.

Las Finanzas Públicas son las encargadas de proveer a los entes públicos de los manuales y normativas necesarios para la formulación del presupuesto a fin de cumplir con el Plan Nacional de Desarrollo Económico Social, porque aunque todos los órganos del Estado tengan sus propios objetivos estos deben estar enmarcados en los lineamientos del plan nacional y pues deben manejar la misma presentación de la información cumpliendo con el principio de transparencia.

De esta misma manera, los municipios están obligados elaborar su presupuesto de ingresos y gastos según la normativa establecida por la Oficina Nacional de Presupuesto a través del Reglamento N°1 de la Ley Orgánica de la Administración

Financiera del Sector Público sobre el Sistema Presupuestario, que luego será aprobado por Cámara Municipal con la finalidad de darle fuerza de ley la ejecución del presupuesto para el año fiscal entrante.

## **ADMINISTRACIÓN**

La administración es el proceso sistemático mediante el cual se coordinan actividades de trabajo realizadas por personas involucradas con la organización usando recursos escasos de manera eficaz y eficiente. De esta manera, Henri Fayol define la administración como las funciones que realizan los gerentes en la empresa y estas se divide en las siguientes actividades: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Sin embargo en la actualidad en la mayoría de los textos, estas funciones se dividen en cuatro, siendo las siguientes: planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins y Coulter, 2005).

Es así, como la administración es definida, como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que realizan los participantes de la organización y el uso de todos los recursos con el propósito de alcanzar las metas y objetivos establecidas (Stoner y otros, 1996). Es decir, al hablar de proceso se refiere a la sistematización de las actividades y en este caso son las relacionadas con la organización, dirección, ejecución y control de las funciones y el uso de los recursos, con la finalidad de aprovechar su mayor rendimiento. De esta manera se puede precisar cada uno de los procesos de la siguiente manera:

## **Planificación**

Es la función de la administración que se encarga de la definición de las metas, se delinean las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades (Robbins y Coulter, 2005). Dicho en otras palabras, es la función de la administración que se encarga de visualizar el futuro de la empresa, diseñando los deseos a los que quiere llegar a organización a fin de, tener una guía de acción que contribuya al logro de lo que se espera cumplir, sirviendo de apoyo para todos los participantes unificando los esfuerzos y manejando el mismo lenguaje.

## **Organización**

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre todos los participantes, con la finalidad de alcanzar las metas fijadas en la función anterior (Stoner y otros, 1996). Este es la parte del proceso administrativo donde se compromete a dos o más participantes con actividades de trabajo que colaboren con el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto los encargados de la toma de decisiones deben crear una estructura que se adapte a sus metas y recursos, este proceso se conoce como diseño organizacional, en la que el tiempo y la eficacia son imprescindibles para cumplimiento efectivo de los objetivos.

## **Dirección**

Es el proceso que se encarga de dirigir, mandar, influir y motivar a los participantes de la organización para que realicen tareas esenciales (Stoner y otros, 1996). Esta función es principalmente de los gerentes, pues ellos son los encargados de transmitir los objetivos que se desean alcanzar en un ambiente adecuado bajo mejor canal de comunicación para influenciar en los trabajadores con la finalidad de que estos realicen sus actividades laborales con los recursos y en el tiempo asignado con su mejor esfuerzo, y así, conseguir metas de calidad.

## **Control**

Este es la última función en el sistema administrativo que consiste en evaluar el desempeño de la organización, comparándolo con la norma y emprendiendo acciones correctivas necesarias para canalizar las actividades hacia las metas propuestas (Robbins y Coulter, 2005). Esta función cumple un rol importante porque determina la posición en la que se encuentra la organización con respecto a los objetivos fijados en la planeación y puede valorar la eficacia de la gerencia a través de varios elementos como lo son: establecer estándares de desempeño, medición de los resultados presentes, compara los resultados con la norma y toma medidas correctivas al observar desviaciones. Los gerentes con la función de control pueden mantener la empresa en el camino deseado.

## **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

La administración financiera según Van Horne y Wachowicz(2002), está representada por la adquisición, financiamiento y administración de los activos para cumplir con un propósito planteado anteriormente. De ahí que, los responsables de las finanzas deben tomar de decisiones basada en los objetivos de las institución, estas decisiones se dividen en tres fases relacionadas con a la inversión, el financiamiento y a la administración de dichos activos.

Para que la administración financiera sea eficiente es necesario tener una meta u objetivo, porque los juicios sobre si una decisión fue eficiente o no, será determinado a través de la evaluación de los resultados con diferentes estándares, a fin de saber si fueron alcanzadas las metas y si fue de la forma más óptima.

**Decisiones de Inversión:** Los autores establecen que de las tres decisiones a tomar la más importante es la relacionada con la inversión, porque se inicia con la determinación del total de activos que se necesitan poseer para cumplir con los propósitos establecidos, interpretando el entorno financiero y midiendo el impacto de esta decisión en la organización.

**Decisiones de Financiamiento:** es la segunda decisión más importante, en ella se establece la combinación de las fuentes de financiamiento, este dependerá del costo, vencimiento y disponibilidad que éstas generen, para luego buscar los físicamente los

fondos necesarios. Se debe conocer la gama de mecanismos de financiamiento disponibles. Y la que se ajuste a los requerimientos de la organización, porque el objetivo principal es incrementar la riqueza.

**Decisiones de Administración de Activos:** cuando se adquieren activos y se obtiene el financiamiento adecuado, es necesario administrarlos eficientemente y esta labor recae en los administradores. Esta decisión debe ser tomada con ética y discreción, porque se trata del manejo de activos de inversionistas y/o ahorristas. Asimismo, es importante resaltar que, el manejo óptimo de los activos debe cumplir con los objetivos establecidos.

En conclusión, la administración financiera desempeña diferentes tareas como por ejemplo la planeación, extensión de créditos, evaluación de los presupuestos y la conclusión del dinero para financiar las operaciones de la organización. Igualmente, Gitman (2003), establece que la administración financiera se refiere a administrar los activos de cualquier tipo de empresa, pública o privadas, grandes o pequeñas, financieras o no financieras.

Por otra parte, pero en el mismo orden de ideas, la administración financiera del sector público, comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos y su asignación en las obligaciones públicas y estará regida bajo los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, responsabilidad y transparencia(Escobar, Gutiérrez y Gutiérrez,

2007).Dicho en otras palabras, la administración financiera del sector público conjuga las actividades de todos los órganos a fin de obtener los ingresos necesarios para financiar el gasto público bajo un marco regulatorio determinado.

Asimismo, se entiende por sistema de administración financiera del sector público al conjunto de leyes, normas y procedimientos destinados a la obtención, recaudación, administración, uso, registro y control de los recursos financieros del Estado, que tiene como finalidad la satisfacción de las necesidades colectivas, estando bajo los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica (Rodríguez, 2014). De esta manera, se puede entender que la administración financiera de los recursos públicos se realiza a través del uso de un sistema integrado de información financiera con la finalidad de información disponible para la toma de decisiones acertadas y en menor tiempo.

Además, la autora resalta que, este sistema debe estar conformado por una base de datos integral que contenga la información de los órganos que integran la administración financiera del sector público, de los cuales cada uno de ellos incorporan sus controles internos encargados de registrar, procesar e informar respecto a la ejecución de los recursos financieros públicos enmarcados en un sistema que defina las reglas y procedimientos aprobados por los entes regulatorios. De allí que se puede definir los órganos que conforman la administración financiera del

sector público, siendo estos los siguientes:

SISTEMA	ÓRGANO RECTOR	CONSTITUCIÓN
Presupuestario	Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE)	Conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de los entes u órganos del sector público
Contabilidad Pública	Oficina Nacional de Contabilidad Pública	Conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos técnicos que permitan valorar, procesar y exponer los hechos económicos financieros que afecten o puedan afectar al patrimonio
Tesorería	Oficina Nacional del Tesoro	Conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos a través de los cuales presta el Servicio de Tesorería
Crédito Público	Oficina Nacional del Crédito Público	Conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que intervienen en las operaciones que realiza el Estado con el objeto de captar medios de financiamiento
Bienes	Superintendencia de Bienes Públicos	Conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que permitan regular la adquisición, uso, administración, mantenimiento y registro de los bienes públicos
Control Interno	Superintendencia Nacional de Auditoría Interna	Conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos de control integrados a los procesos de la administración financiera y de auditoría interna

Fuente: Rodríguez, 2014

## FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es una herramienta importante y necesaria para la planificación y dirección en una organización, porque ayuda a estimar las necesidades de efectivo en diferentes épocas del año (Duarte y Fernández, 2005). El flujo de caja como

instrumento, resume las entradas y salidas de efectivo que se espera que ocurra en un periodo futuro, comparándolas con el saldo al inicio del año. De igual forma, los autores establecen que, para poder presupuestar el flujo de caja se necesita proyectar las entradas y salidas de dinero y las insuficiencias financieras por periodos cortos que formen parte de un periodo mayor de tiempo. Este tipo de herramienta es de suma importancia cuando se trata de pronosticar la liquidez financiera.

Asimismo, Barajas (2008), define al flujo de caja como, un instrumento que permite medir la capacidad que tiene una empresa de cumplir con sus obligaciones de financiación durante un periodo estimado de tiempo, ya sea con terceros o con sus accionistas, ayuda a determinar la cantidad de recursos con los que cuenta la organización para financiar nuevas inversiones y a conocer el valor de la empresa.

El objetivo principal que se persigue en la elaboración del flujo de caja es proporcionar una fuente de información tanto para los administradores como para posibles inversionistas. Igualmente, el autor revela que, el flujo de caja se puede usar para varias actividades entre las cuales tenemos:

**Control y Administración:** el flujo de caja ofrece información sobre la capacidad que tiene la organización de cumplir con sus compromisos ya sea con sus proveedores como con los pasivos financieros, la generación de recursos de efectivo necesarios, así como también, establece la necesidad de financiamiento externa y su capacidad para cumplirla.

**Valoración de la Empresa:** es uno de los métodos de mayor aceptabilidad para la valoración de las organizaciones. Es decir, se utiliza el flujo de caja antes de atender el servicio de la deuda y el aporte del capital de los accionistas y se obtiene el valor de la empresa.

**Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión:** este método permite medir el beneficio de invertir o no en un nuevo proyecto, a través de indicadores económicos tales como, la tasa interna de retorno TIR, el valor presente neto VPN, entre otros.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Se entiende por planificación estratégica al proceso que inicia con la puesta en marcha de un método para la obtención de un plan estratégico, a partir del cual y en conjunto con un estilo de dirección permitir mantener a la organización en una posición competitiva dentro de un ambiente en constante cambio (Sainz, 2009).

Asimismo, el autor señala que, la planificación estratégica se define como el conjunto de actividades vinculadas con la previsión de los futuros campos de acción, buscando metas para la movilización de recursos bajo una preparación metódica en el desarrollo de estrategias, delimitando los objetivos y con una apropiada asignación de recursos disponibles.

De igual manera, Sánchez (2003), simplifica la definición, indicando que la

planificación financiera no es más que pensar antes de actuar, para asegurarlos resultados a obtener en el futuro disminuyendo un poco la incertidumbre y hacer transparentes las operaciones y actos de gestión y facilitar la rendición de cuenta a los ciudadanos. Es decir, sin una imagen objetivo, o un escenario deseado y sin una gestión por objetivos no existe planificación estratégica ni planificación operativa.

Dicho en otras palabras, la planificación estratégica, permite a la organización participar en la construcción de su propio futuro evitando quedar a disposición de las transformaciones del mercado. Es por ello que, la planificación es necesaria dado a los cambios y momentos de incertidumbre que se vive en la actualidad (Sainz, 2009).

Igualmente, los beneficios que brinda un sistema de planificación son:

- Permite que se adopten un tipo de gestión más rigurosa, con un tipo de toma de decisiones sin basarse en las improvisaciones.
- Controlar sistemáticamente la puesta en marcha de las estrategias, para estar preparado a los cambios imprevistos.
- El plan expresa la guía de acción, facilitando la comunicación entre los directivos, puesto que manejarán el mismo lenguaje y se pone en manifiesto la visión conjunta del futuro de la organización.

Por otra parte, Zambrano (2007) se refiere a que la planificación tradicional se basa en el diagnóstico, mientras que la planificación estratégica pública realiza

análisis de la situación, porque la realidad social es mucho más compleja y difícil porque la sociedad es un entorno donde actúan dos o más oponentes que tienen explicaciones diferentes, y hasta en ocasiones contrarias una de la otra.

De esta manera, en la planificación estratégica pública es de suma importancia el diagnóstico de la situación y entre más datos del entorno sean suministrados más ajustado a la realidad será el análisis. Asimismo, el autor indica que cualquier gerente público debe tomar en consideración los planteamientos anteriores, de lo contrario podría estar generando un conjunto de conclusiones y acciones erróneas y muy distantes a la realidad que pretende demostrar.

En este mismo orden de ideas, Sainz (2009), establece que, la planificación estratégica incluye en su concepción cinco actividades fundamentales, estas son:

- Formar una visión que indique hacia donde se desea llegar y como se debe dirigir para alcanzar esa meta. Se trata de infundir un principio de finalidad, a fin de crear una misión entre los integrantes de la organización.
- Transformar la misión en objetivos, con la finalidad de definir las tareas de cada participante.
- Elaborar una estrategia que facilite el alcance de los resultados trazados.
- Implantar y poner en práctica la estrategia, asignando los recursos necesarios para puesta en marcha de las operaciones.
- Evaluar y medir los resultados, para ir ajustando las operaciones necesarias.

Sin embargo, la función primordial en las organizaciones no es la planificación estratégica en sí, sino la puesta en marcha del mismo y el nivel de dirección que se posea, a fin de hacer las correcciones necesarias para alinear las estrategias con los objetivos que se desean alcanzar.

Igualmente, enmarcado en los principios de planificación estratégica según Zambrano (2007), la planificación estratégica pública representa, un proceso que antecede y preside la acción de gobernar: lo cual supone el cálculo técnico y cálculo político de manera simultánea. Es decir, se trata de la previsión antes de actuar (planificación), el análisis de la acción alcanzada (evaluación y seguimiento) y la retroalimentación de la acción. Esta consideración hace ineludible la participación del alcalde o gobernador en el proceso de planificación y formulación del presupuesto.

Asimismo, la planificación estratégica pública considera aspectos claves para el diseño de los planes estratégicos, siendo estos los siguientes:

- Situación objeto plan, precisando a donde se aspira llegar con la aplicación del plan.
- Operaciones para enfrentar los problemas y alcanzar las metas, usando recursos variados y escasos (económicos, políticos, organizacionales y cognitivos).
- Determinación del grado de gobernabilidad del plan y de incertidumbre sobre los resultados esperados, para la cual se aplicaran los planes de contingencia y

la simulación de escenarios.

- Delimitación del balance de gestión del gobierno.
- Diseño del presupuesto.
- Análisis de confiabilidad del plan.
- Definición de los indicadores de gestión.

Sin embargo para realizar una planificación estratégica ajustada a las necesidades reales de cada organización, este se debe conocer en su totalidad y para ello es ineludible el uso de herramientas que faciliten la recolección y análisis de los datos, con la finalidad de trazar estrategias que sean capaces de satisfacer y alcanzar los objetivos que persiguen dentro de la institución. Una herramienta útil para los administradores y responsables de la toma de decisiones es:

## **MATRIZ DOFA**

Este es principalmente un instrumento de análisis organizacional, que permite analizar y evaluar los elementos que pueden afectar a la organización, así como, determinar las fortalezas y oportunidades que la misma pueda tener ante las condiciones que se le presenten, a fin de, sacar el mejor provecho posible de estas situaciones. Es decir, la Matriz Dofa, es una herramienta que combina los factores externos y los factores internos, debiéndole su nombre a estos factores: Amenazas y Oportunidades, Fortalezas y Debilidades respectivamente (Zambrano, 2006).

En este sentido, el autor sintetiza diciendo, el análisis Dofa, pretende facilitar la visualización de los factores internos o endógenos y los externos o exógenos que influyen en la organización pública y que condicionan llevar a cabo las metas y objetivos ya fijados. De esta manera, De López y De Suarez, (2007), establecen que, para entender las variables a considerar es necesario explicar cada uno de los ítems a los que la matriz debe su nombre:

- **Oportunidad:** están referidas a las ventajas de la organización que puede aprovechar de su medio externo.
- **Amenazas:** se relaciona con aspectos que pueden afectar el desenvolvimiento de la organización de forma externa.
- **Fortalezas:** son los puntos fuertes con los que cuenta la organización para hacer frente a los elementos que afecten el entorno de la misma.
- **Debilidades:** puntos débiles de la organización que son necesarios determinar para convertirlos en fortalezas.

En este mismo orden de ideas, Burgwal, y Cuéllar (1999) se refiere a los mismos elementos pero bajo una perspectiva diferente; visualiza los condicionantes del entorno a través del análisis externo en el cual evalúa y analiza las tendencias claves con el propósito de establecer las Oportunidades que son los factores externos positivos y Amenazas que por consiguiente son los factores externos negativos que debe afrontar la organización.

Además, los autores se refieren al análisis interno de la situación de la organización como el diagnóstico de la realidad de la misma para así, determinar cuáles son las Fortalezas (factores internos positivos) y Debilidades (factores internos negativos). Este análisis es conocido como el proceso de auditoría interna y es necesario realizar por el personal responsable de la administración con la finalidad de delimitar las estrategias necesarias para disminuir las debilidades e incrementar las fortalezas para enfrentar los conflictos presentes.

En este sentido, Zambrano (2006), establece, en el mundo de los negocios y de la planificación corporativa se formula luego de haber definido la misión, visión y los objetivos de la empresa, sin embargo en las instituciones públicas vienen definidos en el documento constitutivo, y se analiza los elementos tomando en consideración estos objetivos y competencias aun cuando estos no se encuentre en un texto formal.

### **Bases Legales**

Para diseñar una estrategia que incremente la recaudación de ingresos brutos a través del ajuste en los impuestos y tasas contemplados en la estructura impositiva de los municipios es necesario apoyarse de la bases legales que enmarcan las regulaciones a las que están sujetos este tipo de instituciones de interés público y social a fin de, no violar ninguna ley que pueda perjudicar a las comunidades y

ciudadanos sino más bien, que brinde protección y seguridad a estos. Entre la normativa jurídica y marco legal bajo el cual esta soportada la investigación se tiene:

- **La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

La Constitución es el principal marco regulatorio del país, en ella está establecida la figura del Municipio como un organismo jurídico que goza de autonomía para crear, recaudar e invertir sus ingresos propios. Específicamente, en el capítulo IV establece ampliamente la autonomía municipal e indica las competencias que el municipio tiene con la sociedad, así como también revela las facultades que tiene para la administración financiera de los recursos propios.

Asimismo, por ser la principal base legal de cualquier procedimiento que realiza la Administración Pública, es la que regula todos los actos administrativos que procuran las finanzas públicas, a fin de, satisfacer las necesidades de la población a través de la elaboración de un presupuesto y una planificación que haga honor a esta causa, así como también, la ejecución efectiva y posterior control enmarcados en los principios de transparencia y equidad.

- **Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2009)**

Esta ley en su artículo 1, en las Disposiciones Generales establece que la norma tiene como objeto desarrollar los principios contenidos en la Constitución de la República que sean relativos al Poder Público Municipal, en lo que respecta a su autonomía, organización, administración y control para el efectivo ejercicio de la participación

del pueblo en los asuntos propios de la vida local. De este mismo modo, esta ley orgánica, estable la función y competencias de los municipios, así como, la elaboración, planificación, ejecución, control y fiel cumplimiento de las metas sociales que alcancen la satisfacción de la colectividad.

- **Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2014)**

Esta ley tiene por objeto regular el sector público en lo que se refiere a la administración financiera, el control interno y los aspectos relacionados a la coordinación macroeconómica, el Fondo de estabilización macroeconómica y el fondo de ahorro intergeneracional.

- **Ley Orgánica de la Administración Pública (2001)**

En el art. 1 de esta ley indica que su objetivo principal es el establecimiento de principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública los principios y lineamientos de la organización y funcionamientos de la Administración Pública Nacional y de la administración descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión, crear mecanismos para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros públicos.

- **Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014)**

Tiene como objetivo principal establecer los principios y normas que sobre la planificación regirán a las ramas del Poder Público y sus instancias, así como la

organización y funcionamientos de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas, definido en su art. 1.

- **Reglamento N°1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publico sobre el Sistema Presupuestario (2001)**

Fue creada principalmente para dictar las normas complementarias para el desarrollo del proceso presupuestario que deberán cumplir los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publico, definido así en el art. 1.

- **Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional.**

Su objeto está establecido en su art. 1 indicando que su creación es para determinar las disposiciones relativas a la organización del control interno en los organismos de la Administración Publica Nacional Central y Descentralizada funcionalmente.

- **Ordenanza del Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.**

Esta ley establece el orden de ejecución del presupuesto elaborado bajo los lineamientos, procedimientos y normas establecidas a nivel nacional a través de las leyes orgánicas en procura de los principios básicos de equidad y transparencia para el fiel cumplimiento de los objetivos planificados para la satisfacción colectiva y siendo aprobada por Cámara Municipal bajo un marco regulatorio y de control interno.

- **Ordenanza sobre Hacienda Pública Municipal del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.**

Esta ley establece en su artículo 3 establece que la administración financiera se ejercerá en forma planificada basada en los principios de legalidad, eficiencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y de manera coordinada a fin de cumplir con la ejecución del presupuesto.

### **Términos Básicos**

**Administración:** es una disciplina que se encarga de gestionar de los recursos tanto humanos como financieros basándose en criterios científicos y orientados a satisfacer un objetivo concreto.

**Control:** función del sistema administrativo que consiste en evaluar el desempeño de la organización, comparándolo con la norma y emprendiendo medidas correctivas necesarias para canalizar las metas propuestas.

**Dirección:** proceso encargado de dirigir, mandar, influir y motivar a los participantes de una organización para que realicen tareas esenciales y cumplir así, con los objetivos propuestos.

**Eficacia:** capacidad de conseguir la culminación de una obra en el tiempo estimado.

**Eficiencia:** se refiere a la capacidad de culminar una obra con la mejor utilización de los recursos escasos.

**Ejecución:** realización o cumplimiento de un proyecto, encargo u orden por medio del uso de un procedimiento ya establecido.

**Estrategia:** es un plan que especifica una serie de acciones muy meditadas que tiene como fin la consecución de un determinado objetivo.

**Financiamiento:** es el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico.

**Finanzas:** son las actividades relacionadas para el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan.

**Flujo de Caja:** los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa.

**Indicadores:** referencias numéricas generalmente utilizados para medir el desarrollo de planes y programas y sus resultados, resultan de la comparación con estándares definidos.

**Gastos:** Desembolsos de dinero destinado al pago de los compromisos financieros a fin de mantener en marcha las actividades de la organización.

**Gestión Financiera:** es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización.

**Ingreso:** dinero proveniente de la venta de bienes o servicios realizada durante cierto periodo de tiempo.

**Liquidez:** capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y comerciales a corto plazo.

**Objetivos:** es la guía de impulso para las actividades de la organización que, traducen los deseos a los que se espera llegar.

**Planificación:** el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos.

**Presupuesto:** Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

**Recaudación:** es el conjunto de acciones que el Estado realiza a fin de asegurar la obtención de ingresos a través del cobro de los impuestos y tasas con la finalidad de financiar el gasto público.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La finalidad de un proceso investigativo recae en el desarrollo de nuevos conocimientos que resulten aplicables hacia alguna área de interés, dicho proceso se caracteriza por ser científico que, cuyos aportes van dirigidos a la solución de problemas y la respuesta a interrogantes mediante la producción de conocimiento. En este sentido, para lograr este tipo de conocimiento, es fundamental que se establezcan los pasos, técnicas y procedimientos para la recolección y análisis de la información. Es por ello, que en este capítulo se estable la metodología que permitió desarrollar el presente trabajo

#### **Diseño y Tipo de Investigación**

La investigación se encontró delimitada bajo un diseño no experimental, porque facilita la recolección de datos, pero sin manipular los elementos o variables que puedan presentarse en el entorno de la Alcaldía del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua a fin de determinar la insuficiencia en el financiamiento del gasto público.

Por otra parte, la investigación se enmarcó en la modalidad de Proyecto Factible, porque es un modo de investigar un problema e identificar sus principales debilidades con el fin de elaborar una solución que resuelva satisfactoriamente las necesidades de un área donde se realiza la investigación. En otras palabras, a través de esta

modalidad, se pudo realizar un diagnóstico del problema y, en función a ello, se diseñaron lineamientos estratégicos para la gestión de los ingresos propios que se ajustan a los requerimientos del municipio, a través de, la incorporación de procedimientos financieros que faciliten la proyección, organización, administración y control de los recursos y así, asegurar la eficiente toma de decisiones con respecto al uso de los ingresos propios en la ejecución del presupuesto.

De esta misma manera, el estudio se apoyó en una investigación de campo que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad a través de la encuesta a los trabajadores del departamento de presupuesto de la alcaldía del municipio Santiago Mariño del estado Aragua, estudiando el fenómeno en su ambiente natural.

Asimismo, la investigación es de carácter descriptivo, ya que fue necesario conocer los rasgos más relevantes de cada una de las variables, para luego establecer sus relaciones. Esto permitió detallar el comportamiento de las variables como lo es la insuficiencia en el financiamiento del gasto público municipal, la administración de los ingresos propios y el porcentaje en ejecución del presupuesto.

Finalmente, el estudio requirió de la consulta de textos y documentos tanto impresos como electrónicos, que permitan entender los aspectos teóricos y legales del tema planteado, de allí que se acudió a la investigación documental. En consecuencia, el contexto investigativo se encuentra delimitado bajo un diseño no experimental, enmarcado en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de

campo de carácter descriptivo y con base documental.

### **Población y Muestra**

Toda investigación enmarcada en un diseño de campo, recae, por lo general en un conjunto de unidades o elementos con rasgos particulares relativos al objeto de estudio y sobre los cuales se quiere profundizar; en este sentido, esta serie de elementos se denomina población, definida por Hernández y otros (2003), como “la totalidad de un grupo de elementos u objetos que se quiere investigar, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con lo que se pretende investigar”.

Con respecto a esta investigación, la población objeto de estudio es finita y está constituida del personal que interviene en el proceso de planificación, elaboración, ejecución y control del presupuesto de la alcaldía del municipio Santiago Mariño del estado Aragua, como son los departamentos de Administración, Presupuesto, Hacienda y Tesorería; es así como, la población se conformó de los Directores y Analistas de cada uno de esos departamentos.

También, como se trata de una población finita y de pequeña dimensión la muestra es de tipo censal para lo que respecta a la investigación y está conformada por las personas que ocupan los cargos señalados, delimitándose de la siguiente manera:

**Cuadro 1**  
**Población y Muestra de la Investigación**

<b>Cargos</b>	<b>Población</b>
Directores	4
Analistas de Administración	1
Analistas de Tesorería	2
Analista de Hacienda	3
Analista de Presupuesto	1
Total	11 Personas

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Para cumplir con los objetivos de la investigación se usaron las siguientes técnicas de recolección de información:

#### **La Observación:**

Es una de las técnicas por excelencia porque permite percibir de primera instancia, utilizando los sentidos, aspectos inherentes al problema planteado. La observación en la investigación es no estructurada porque no se establecieron formas predeterminadas ni guías diseñadas previamente que especificará lo que se observó,

además, es no participante, debido a que no se interviene directamente sobre los hechos donde se realiza la investigación.

### **La Encuesta:**

Representa una de las técnicas más usuales en las investigaciones de campo porque permite obtener información a gran escala y de distintos informantes, la misma se fundamenta en un conjunto de preguntas fijas para cada uno de los sujetos. Esta técnica se instrumentó a través del cuestionario.

### **Validez de los instrumentos de medición**

Uno de los pasos que da inicio a la ejecución del proceso investigativo corresponde al diseño de instrumentos, ya que estos se consideran pruebas o medios que permita la recolección de los datos y asegurar con ello el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, se tomó en cuenta los objetivos, variables e indicadores, contenidos en el cuadro operacional, y se elaboró la entrevista estructurada y el cuestionario, estableciéndose aquellas preguntas, cuya redacción, contenido y pertinencia estén relacionados con el propósito que se persigue. Es así como los instrumentos se sometieron a un proceso de validación, el cual se refiere al grado en el que instrumento mide la variable que se quiere medir, es decir, la validez mide el nivel de concordancia entre los ítems formulados y los objetivos propuestos a partir

de la revisión y evaluación de especialistas en las áreas de metodología, académica y de diseño de instrumentos. Para ello, se entregó a cada uno de los especialistas un esquema que incluye la operacionalización de variables, los instrumentos y las matrices respectivas para que asignen sus observaciones en cuanto a la forma y fondo de los cuestionarios.

### **Confiabilidad de los Instrumentos**

Al igual que el proceso de validación, se requiere de la comprobación de la consistencia de las respuestas que proporcionen los instrumentos. Este proceso se denomina confiabilidad y es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetitividad (si se repite siempre da el mismo resultado).

Esto significa que la confiabilidad mide la congruencia de los resultados obtenidos por una prueba en dos instantes distintos de tiempo. Ahora bien, dado que los instrumentos diseñados son cuestionarios de preguntas estructuradas, se utilizara como método el coeficiente de Kuder – Richarson, cuyos valores se ubican entre 0 y 1 y se calcula en la siguiente expresión:

$$Kr_{20} = \left( \frac{K}{K-1} \right) \cdot \left( \frac{1 - \Sigma P_x q_x}{\Sigma S^2} \right)$$

Donde:

- $Kr20$  = coeficiente de confiabilidad
- $p$  = Proporción de encuestados con valores 1
- $St$  = Varianza de la respuesta por individuo
- $K$  = Numero de preguntas
- $q$  = Proporción de encuestados en valores 0.

En tal sentido, el resultado del coeficiente se compara con el cuadro siguiente de significados:

### **Cuadro 2**

#### **Significado de los Valores del Coeficiente de Confiabilidad**

<b>Rango</b>	<b>Significado</b>
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 – 0,20	Muy baja

Fuente: Hernández y otros (2003)

En consecuencia, el procedimiento de confiabilidad dio como resultado un coeficiente KR20 de 0,8; lo que indica que las respuestas recabadas fueron precisas y altamente, porque representa 80% de confiabilidad.

## **Técnicas de análisis de la información**

Una vez obtenido los datos referentes al problema en estudio, éstos requieren de un tratamiento que permita la organización, clasificación, codificación, procesamiento e interpretación, con la finalidad de convertirlos en información que conduzca al cumplimiento de los objetivos. Para efectos de esta investigación se usarán técnicas basadas en la estadística descriptiva, debido a que los datos que se obtengan a través de cuestionarios aplicados a los grupos de interés, se usarán tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas, proceso que se denomina tabulación.

## **Procedimiento**

La investigación considera pilar fundamental el método científico, porque guía el estudio durante la fase de planificación, ejecución y comunicación de los resultados. Dicho de esta manera, se especifican los métodos utilizados:

- La observación: mediante este método se puede conocer la situación actual de la alcaldía del municipio Santiago Mariño del estado Aragua en relación con sus ingresos y su suficiencia para satisfacer las necesidades del colectivo local.
- El análisis: este método facilita el estudio de los componentes del problema. El análisis proporciona a la investigación herramientas necesarias para examinar variables como por ejemplo las tasas que puedan ser sujetas a ajustes para

posibles incentivos fiscales bajo un marco legal correspondiente.

- La síntesis: este método contribuye a la reunión de los resultados del análisis para comprender las implicaciones del problema y así, diseñar una estrategia de recaudación de ingresos propios fundamentado en los incentivos fiscales con la finalidad de captar mayor cantidad de ingresos propios.

En definitiva, la aplicación rigurosa de cada uno de estos métodos brinda seguridad a la investigación en los pasos ejecutados, a la vez que permiten la consecución de los objetivos, a través del análisis de los resultados comparándolos con el marco teórico y fundamentado en las bases legales, ordenado sistemáticamente por un marco metodológico.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La administración financiera del sector público se conforma de un conjunto de normas, leyes y procedimientos conjugados para la obtención, recaudación, administración y uso de los recursos financieros presupuestados con la finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad de forma oportuna y eficiente. Por esta razón, es de suma importancia contar con una planificación estratégica que contribuya con un manejo eficiente de estos ingresos.

Por lo tanto el presente estudio se orienta hacia la propuesta del diseño de lineamientos estratégicos que fortalezcan la gestión financiera de los ingresos propios de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño, a partir de las opiniones del personal y los Directores de cada unidad.

Para ello, se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario, cuyas preguntas son estructuradas y se presentan en tablas de distribución de frecuencia, diagramas circulares y el análisis cuantitativo. A continuación se muestran los resultados:

#### **1. Diagnosticar la situación actual en relación con la administración de los ingresos propios de la alcaldía del municipio Santiago Mariño del estado Aragua.**

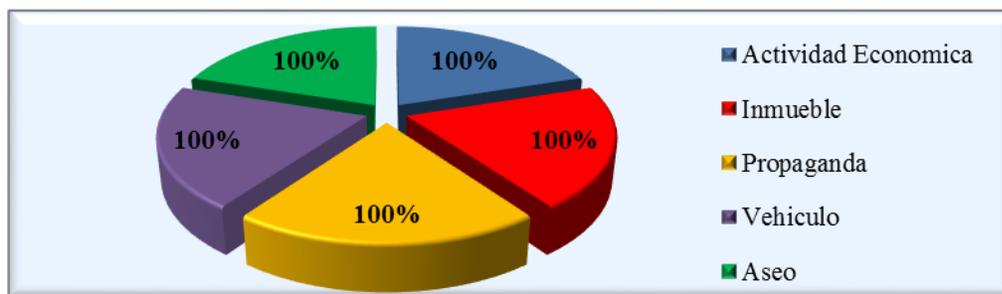
Ítem 1: El Presupuesto de Ingresos se realiza en función a la recaudación estimada de cuál de estos impuestos y tasas:

**Cuadro 3**  
**Impuestos Estimados Percibidos**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Actividad Económica	11	100
Inmueble	11	100
Propaganda	11	100
Vehículo	11	100
Aseo	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 1**  
**Impuestos Estimados Percibidos**



Fuente: Cuadro 3

**Análisis:** De los empleados a quienes se les aplicó el cuestionario, 100 por ciento manifestó que la planificación del presupuesto se realiza en función de la estimación de recaudación de impuestos y tasas cobrados bajo el concepto de Actividad Económica, Inmueble, Propaganda, Vehículo y Aseo. De igual manera los empleados manifestaron que la mayor participación en el Presupuesto de Ingresos la tiene el impuesto recaudado por concepto de Actividad Económica, y esto sucede por varias razones, entre las cuales se pueden mencionar que, el Municipio ocupa el segundo lugar de importancia en el estado tanto por la extensión de territorio como número de unidades empresariales, entre las cuales se encuentran algunas de las sedes

de las más importantes en el país, como por ejemplo, Empresas Polar, Alfonzo Rivas & Compañía, Nestle de Venezuela, entre otros.

Ítem 2: Indique el porcentaje de participación que representa la Recaudación de Ingresos Propios en la formulación del Presupuesto

**Cuadro 4**  
**Participación de la Recaudación de Ingresos Propios**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
0 – 20%	<b>0</b>	<b>0</b>
21 – 40%	<b>0</b>	<b>0</b>
41 – 60%	<b>0</b>	<b>0</b>
61 – 80%	<b>8</b>	<b>72,73</b>
80% en adelante	<b>3</b>	<b>27,27</b>
Total	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 2**

**Participación de la Recaudación de Ingresos Propios**



Fuente: Cuadro 4

**Análisis:** Con respecto al porcentaje de participación que tiene la Recaudación de Ingresos Propios en la planificación del Presupuesto, la encuesta arrojó el siguiente resultado, del total de once personas que respondieron el cuestionario, ocho personas opinaron que la recaudación de ingresos propios representa entre el 61 y 80% del Presupuesto de Ingresos y tres personas establecen que la recaudación representa de un 80% en adelante. Sin embargo, aunque el total de

los encuestados no opinaron lo mismo, el resultado indica la alta dependencia que tiene la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua a la Recaudación de Impuestos, porque los ingresos percibidos bajo el concepto de Situado Constitucional y Fondo de Compensación Interterritorial no cubre ni la cuarta parte del Presupuesto de Gasto y para cumplir con la ejecución de las obras planificadas, deben contar con el apoyo de las unidades y direcciones que se encargan de la calculo, liquidación y cobro de los impuestos y tasas mencionados en el ítem anterior.

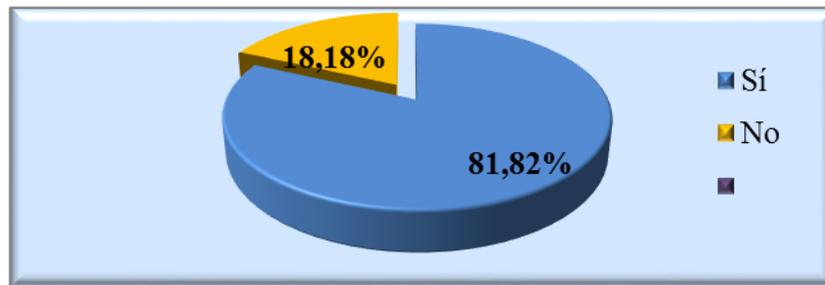
Ítem 3: ¿Existe diferencia entre el monto estimado en el Presupuesto y la Recaudación efectiva durante el ejercicio económico?

**Cuadro 5**  
**Diferencia entre el Presupuesto y la Recaudación**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	81,82
No	2	18,18
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 3**  
**Diferencia entre el Presupuesto y la Recaudación**



Fuente: Cuadro 5

**Análisis:** El 81,82 por ciento del grupo de interés opinó para el momento de la encuesta que en cuanto a diferencia entre el monto estimado y lo efectivamente recaudado si presenta diferencia y para el 18,18 por ciento restante opinan que todo lo que se planifica recaudar es cobrado. Este resultado viene dado, a que las personas encuestada que opinaron que no existía diferencia, es porque en sus departamentos efectivamente perciben lo que planifican, sin embargo en la mayoría de los departamentos que tienen la misma labor de captar impuestos no presentan la misma

situación, comprometiendo la ejecución del presupuesto, puesto que la Alcaldía, presenta una dependencia de la recaudación de al menos un 70%.

Ítem 4: ¿Los Ingresos Propios estimados son recaudados de forma puntual?

**Cuadro 6**  
**Puntualidad de la Recaudación**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	9,09
No	10	90,91
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 4**  
**Puntualidad de la Recaudación**



Fuente: Cuadro 6

**Análisis:** En lo que a la puntualidad en la recaudación de Ingresos Propios se refiere, del total encuestado el 90,91 por ciento opinan que la obtención de ingresos no se realiza de forma puntual y tan solo uno de los encuestados opinó diferente. Esta situación crea incertidumbre para ejecutar el presupuesto, porque los entes públicos poseen escasas formas de financiamiento, lo que incrementa la dependencia a la recaudación de Impuestos. De igual manera, los encuestados establecieron que se

puede evidenciar la escasa cultura tributaria que existe en el Municipio, porque los contribuyentes recurren a la Alcaldía es cuando tienen una notificación de cobro.

Ítem 5: ¿Las Ordenanzas Municipales que regulan la Recaudación de los Ingresos Propios está acorde con la situación económica del Municipio?

**Cuadro 7**

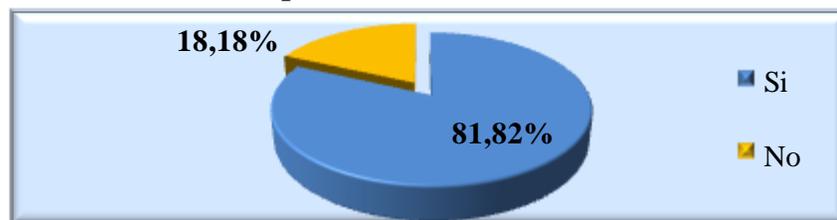
**Ordenanzas Municipales Acordes con la Situación Económica**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	81,82
No	2	18,18
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 5**

**Ordenanzas Municipales Acordes con la Situación Económica**



Fuente: Cuadro 7

**Análisis:** Del total de personas encuestadas el 81,82 por ciento opinó que las Ordenanzas Municipales se encuentran acorde con la situación económica, esto viene dado, pues el setenta y cinco por ciento de las leyes que regulan la recaudación de Ingresos Propios esta actualizado de Diciembre del 2012, presentando una estructura impositiva vigente y ajustada a los requerimientos del Municipio, a fin de cumplir con la ejecución del Presupuesto de Gastos. Sin embargo, el 18,18 por ciento de los

encuestados indica que las Ordenanzas no se encuentran ajustadas, y esto se puede justificar porque hay algunas leyes que tienen última revisión en el año 2004 como lo es la Ordenanza de Aseo.

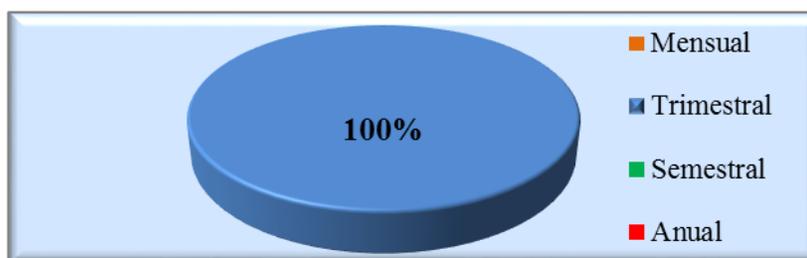
Ítem 6: ¿Cuál es el tiempo exigido a los contribuyentes para realizar el pago de los impuestos?

**Cuadro 8**  
**Tiempo exigido para el pago de los Impuestos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0
Trimestral	11	100
Semestral	0	0
Anual	0	0
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 6**  
**Tiempo exigido para el pago de los Impuestos**



Fuente: Cuadro 8

**Análisis:** En lo que se refiere al periodo de tiempo en el que los impuestos son exigidos para pagar, la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño, lo hace de forma trimestral, y esto se puede evidenciar en la respuesta de los encuestados, pues el cien por ciento opino de esa manera, así como también se encuentra establecido en ley.

Asimismo, los trabajadores indicaron que aunque trimestral era el tiempo exigido, los contribuyentes pueden pagar de forma anual si es de su preferencia.

Ítem 7: Indique en cual periodo de tiempo se recibe la mayor Recaudación de Ingresos Propios:

**Cuadro 9**

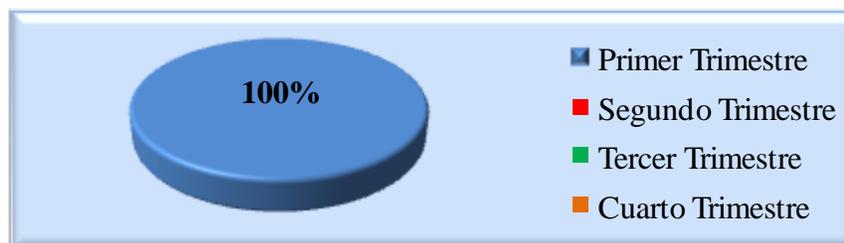
**Período de mayor Recaudación de Ingresos Propios**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Primer Trimestre	11	100
Segundo Trimestre	0	0
Tercer Trimestre	0	0
Cuarto Trimestre	0	0
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 7**

**Período de mayor Recaudación de Ingresos Propios**



Fuente: Cuadro 9

**Análisis:** El cien por ciento de los trabajadores que se les aplicó la encuesta respondieron que el lapso de tiempo en el que se percibe la mayor cantidad de Ingresos Propios viene dado de Enero a Marzo conocido coloquialmente en la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño como el periodo de zafra, en el cual el ente público se prepara con recursos tanto humanos como técnicos, así como la

adecuación de las instalaciones y procedimientos, para hacer frente al volumen de personas que están obligados a presentar tanto sus declaraciones como actualizar el pago de sus impuestos. El marco regulatorio del Municipio establece que la fecha de pago de los impuestos es en el primer mes de cada año, acarreando multas y sanciones para el que haga caso omiso de lo exigido. Por esta razón, la mayor proporción de Ingresos Propios es recaudada en este lapso de tiempo. Según los encuestados representado por los Directores, indicaron que en ese trimestre se puede alcanzar hasta más de un cincuenta por ciento de la recaudación total estimada, por esta razón es de gran importancia cubrir con todos los requerimientos a fin de atender la cantidad de contribuyentes que sea posible.

Ítem 8: ¿Cuál es el tiempo estimado en que los Ingresos Presupuestados luego de recaudados sean comprometidos y utilizados para la ejecución del Presupuesto?

**Cuadro 10**

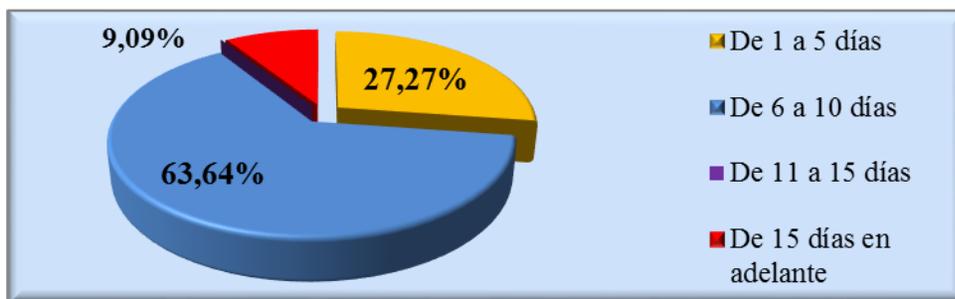
**Tiempo en que los Ingresos Recaudados son ejecutados**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 días	3	27,27
De 6 a 10 días	7	63,64
De 11 a 15 días	0	0
De 15 días en adelante	1	9,09
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 8**

**Tiempo en que los Ingresos Recaudados son ejecutados**



Fuente: Cuadro 10

**Análisis:** De total de personas encuestadas el 63,64 por ciento opinó que los Ingresos Propios luego de recaudados y estar efectivamente disponible en cuenta, tarda de seis a diez días en ser ejecutado, del mismo modo, el 27,27 por ciento indica que pasa menos días para ser ejecutados y que esto se realiza en un lapso de tiempo de uno a cinco días y tan solo una persona de los encuestados estableció que ese lapso de tiempo supera los quince días. Esto podría mostrar que la planificación para la

ejecución de las partidas presupuestadas es escasa, pues el dinero estimado y disponible se ejecuta rápidamente como también podría indicar que por la situación inflacionaria del país se toman decisiones financieras de forma oportuna para la ejecución de las partidas.

Ítem 9: Indique, ¿De qué manera se ejecutan las partidas del Presupuesto de Gastos?

**Cuadro 11**

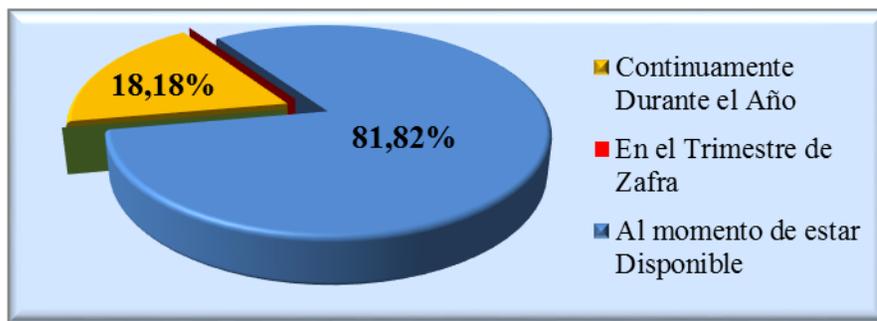
**Manera de ejecución del Presupuesto de Gastos**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Continuamente durante el año	<b>2</b>	<b>18,18</b>
Trimestre de Zafra	<b>0</b>	<b>0</b>
Al momento de tener el ingreso disponible	<b>9</b>	<b>81,82</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 9**

**Manera de ejecución del Presupuesto de Gastos**



Fuente: Cuadro 11

**Análisis:** En lo que se refiere a la forma en la que se ejecutan las partidas del Presupuesto de Gastos, el 81,82 por ciento de los empleados a las que se les aplicó la

encuesta opinó que este se realiza en el momento que se tiene disponible en cuenta el recurso financiero estimado y tan solo el 18,18 por ciento de los encuestados indicó que esto se realiza continuamente durante el año. De esta misma manera el primer grupo establece que existen momentos de incertidumbre cuando la recaudación presenta impuntualidad, pues se les hace imposible ejecutar partidas de gasto presupuestadas porque no cuentan con los ingresos necesarios para ellas.

Ítem 10: ¿La ejecución del Presupuesto de Gastos se adecua a lo formulados en las Ordenanzas del Municipio?

**Cuadro 12**

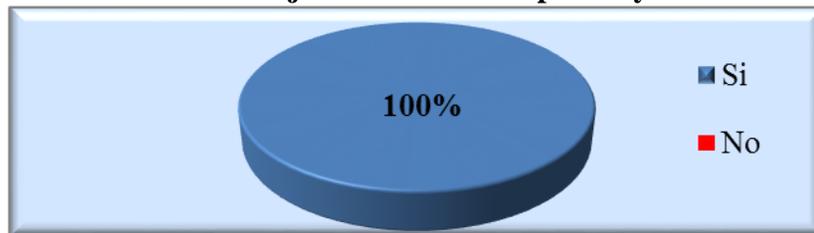
**Concordancia entre la ejecución del Presupuesto y las Ordenanzas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	100
No	0	0
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 10**

**Concordancia entre la ejecución del Presupuesto y las Ordenanzas**



Fuente: Cuadro 11

**Análisis:** El total del grupo de interés al que se le aplicó el instrumento de recolección de datos opinó que la ejecución del Presupuesto de Gastos se fundamenta en lo establecido en el marco regulatorio establecido, tanto en las Ordenanzas del

Municipio como en las leyes nacionales. De esta misma manera indicaron que, como ente de administración pública, hay que regirse de lo establecido en el marco jurídico, pues estas dictan las pautas a seguir, tanto como para la planificación como para la ejecución de las partidas, pues la omisión de esto trae penalidades para los responsables.

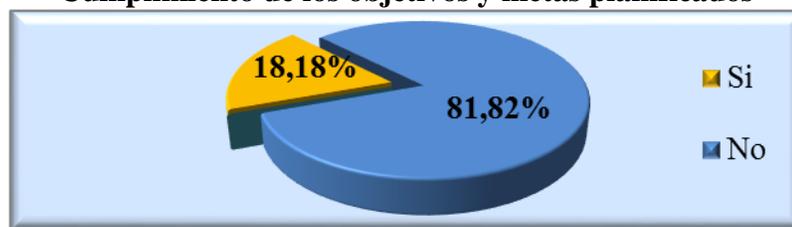
Ítem 11: ¿La Alcaldía cumple en su totalidad con la ejecución de las metas y objetivos planificados?

**Cuadro 13**  
**Cumplimiento de los objetivos y metas planificados**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	18,18
No	9	81,82
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 11**  
**Cumplimiento de los objetivos y metas planificados**



Fuente: Cuadro 13

**Análisis:** La Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, no ejecuta la totalidad de metas y objetivos planificados en el Presupuesto, esta fue la opinión del 81,82 por ciento del personal encuestado, pues indican que la

insuficiencia de financiamiento representada por los ingresos percibidos del gobierno nacional como la impuntualidad en la recaudación de Ingresos Propios agravan la situación, imposibilitando el completo cumplimiento de las metas y objetivos. Por el contrario el 18,18 por ciento de las respuestas indicaron que la Alcaldía cumple en su totalidad con las metas y objetivos planificados para el año fiscal.

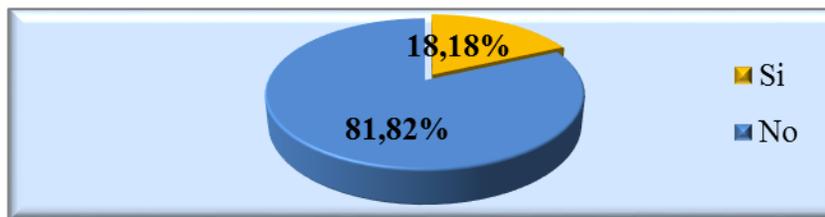
Ítem 12: ¿El Presupuesto es ejecutado en los tiempos planificados?

**Cuadro 14**  
**Puntualidad en la ejecución del Presupuesto**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	18,18
No	9	81,82
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 12**  
**Puntualidad en la ejecución del Presupuesto**



Fuente: Cuadro 14

**Análisis:** en relación con la puntualidad en la ejecución de las partidas de gastos del Presupuesto, la opinión del 81,82 por ciento del personal encuestado afirma que estas no se cumplen y puede ser corroborado por el ítem cuatro en el que establece que los ingresos no son recaudados de manera puntual, la mayoría establece que sin

ingresos estimados disponibles es casi imposible la ejecución puntual del presupuesto. El 18,18 por ciento restante opina que la ejecución del presupuesto se realiza en los tiempos planificados, porque establecen que con una eficiente planificación pueden cumplir con la ejecución de las partidas de gasto presupuestadas.

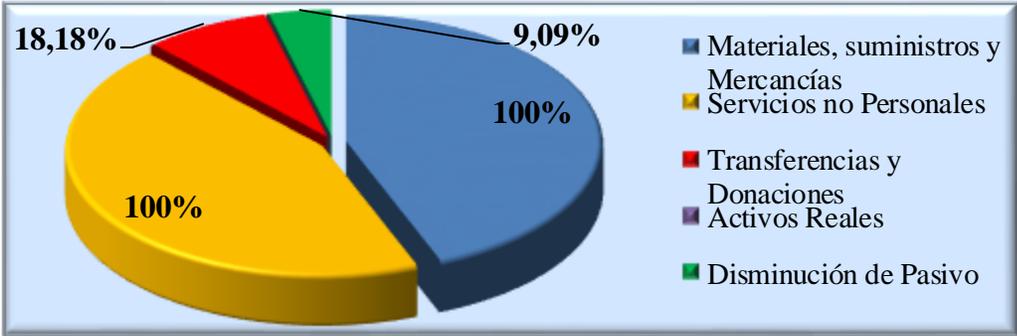
Ítem 13: Luego de los gastos de personal, ¿Qué partida del presupuesto se prioriza en ejecutar? (Puede marcar más de una alternativa):

**Cuadro 15**  
**Partida con prioridad para ejecutar**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Materiales, suministros y Mercancías	<b>11</b>	<b>100</b>
Servicios no Personales	<b>11</b>	<b>100</b>
Transferencias y Donaciones	<b>2</b>	<b>18,18</b>
Activos Reales	<b>0</b>	<b>0</b>
Disminución de Pasivo	<b>1</b>	<b>9,09</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 13**  
**Partida con prioridad para ejecutar**



Fuente: Cuadro 15

**Análisis:** Los participantes de la encuesta en esta pregunta podían seleccionar varias alternativas de respuesta en lo que se refiere a las partidas que tenían prioridad en ejecutar luego de la más importante que es la de gastos de personal, quedando de la siguiente manera: el cien por ciento opinó que las partidas a las que se les da prioridad en ejecutar son Materiales, Suministros y Mercancías (Compras) y las de Servicios no Personales, la siguiente con un 18,18 por ciento de selección fue la de Transferencias y Donaciones porque según los encuestados indican que es necesario como costo político y con tan solo el 9,09 por ciento queda Disminución de Pasivo, ya que es la última partida que se busca en ejecutar, pues no establece compromiso de este año fiscal. Es evidente que la segunda más importante sea la compra de suministros pues estos son necesarios para el cumplimiento del Presupuesto de Ingresos y el de Gastos No Personales estable las cuentas de pagos de contratistas que son los que llevan a cabo la ejecución de las obras planificadas para el año fiscal.

## 2. Analizar los procedimientos en el manejo de los recursos financieros de la Alcaldía del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua

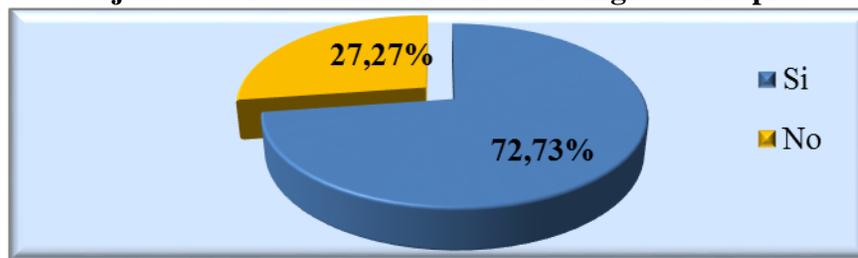
Ítem 14: ¿La Alcaldía traza objetivos relacionados con la administración de los Ingresos Propios?

**Cuadro 16**  
**Objetivos de la administración de los Ingresos Propios**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	72,73
No	3	27,27
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 14**  
**Objetivos de la administración de los Ingresos Propios**



Fuente: Cuadro 16

**Análisis:** Según el 72,73 por ciento de los encuestados, la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, no traza objetivos relacionados con la administración de los Ingresos Propios, pues indican que los objetivos que se establecen para el año fiscal no son más que los que aparecen en el Plan Operativo Anual de cada departamento y se refieren al cumplimiento de las actividades mas no relacionado con los ingresos. Por el contrario el 27,27 por ciento de los encuestados

opinan que la Alcaldía si traza objetivos relacionados con la administración de ingresos, y esto puede depender del departamento en el que se aplicó la encuesta, pues en la Dirección de Administración su Plan Operativo Anual se fundamenta en cumplir con las metas relacionadas con la administración de recursos financieros.

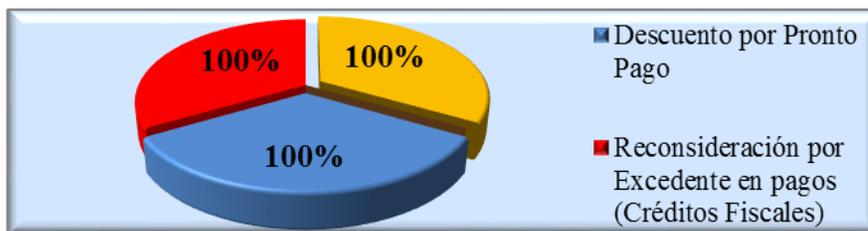
Ítem 15: ¿La Alcaldía ofrece a sus contribuyentes algunos de los siguientes beneficios? (Puede marcar más de una alternativa).

**Cuadro 17**  
**Beneficios Fiscales para los contribuyentes**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Descuento por Pronto Pago	11	100
Reconsideración por Excedente en pagos (Créditos Fiscales)	11	100
Reconsideración de Alícuota	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 15**  
**Beneficios Fiscales para los contribuyentes**



Fuente: Cuadro 17

**Análisis:** Este ítem se refirió a los beneficios fiscales que ofrece la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua a sus contribuyentes y para esto los encuestados también tenían la oportunidad de seleccionar varias alternativas

resultando lo siguiente; la totalidad de encuestados indicó que el ente público ofrece tres beneficios fiscales que son Descuento por Pronto Pago que se aplica en el mes Enero y se otorga a los contribuyentes que pagan la totalidad de sus impuestos anuales en ese mes, este beneficio se ofrece para los impuestos de Actividad Económica, Inmueble y Vehículo; la Reconsideración de Excedente de Pago, este es el beneficio fiscal que otorga la Alcaldía a los contribuyentes que declararon menos de lo que estimaron siempre y cuando sea Actividad Económica, y se reconoce a través de una auditoría fiscal, sin embargo se realiza para cualquier impuesto o tasa que haya sido pagada con exceso a lo que le correspondía, otorgando un crédito fiscal para rebajar el pago de algún otro impuesto y el último beneficio son las Reconsideraciones de Alícuota, estos son otorgados a través de Gaceta Municipal con aprobación de la Cámara Municipal y por solicitud del Alcalde y por lo general se realiza a empresas que son de producción social o brindan bienestar social como por ejemplo las beneficiadoras, mataderos y producción animal. Es bueno resaltar que, los tres beneficios están soportados por medio las Ordenanzas y estas a su vez en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal.

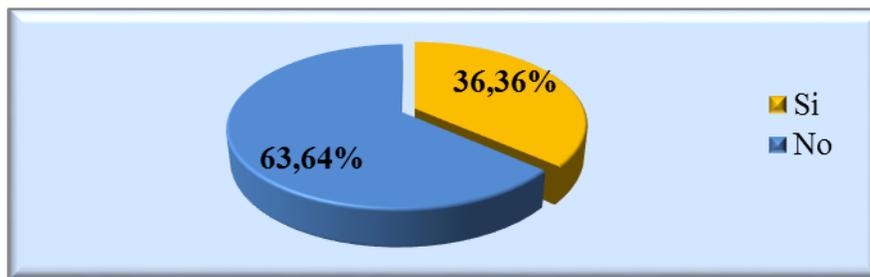
Ítem 16: ¿Alguno de estos beneficios son tomados en cuenta en la planificación del Presupuesto?

**Cuadro 18**  
**Beneficios Fiscales tomados en cuenta en el Presupuesto**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	36,36
No	7	63,64
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 16**  
**Beneficios Fiscales tomados en cuenta en el Presupuesto**



Fuente: Cuadro 18

**Análisis:** Asimismo, la encuesta se refiere si los beneficios fiscales mencionados en el ítem anterior son tomados en cuenta en la planificación del Presupuesto de Ingresos, pues estos rebajan el monto de Ingresos Propios estimados y para esto, el 63,63 por ciento de los encuestados opinaron que ninguno de los beneficios fiscales son considerados, razón por la cual luego de recaudar ven insuficiente el monto y que no corresponde con el planificado para el año fiscal. Por el contrario el 36,36 por ciento de los encuestados establecen que los beneficios fiscales si son tomados en cuenta a la hora de la elaboración del Presupuesto de

Ingreso, lo que no se sabe es la exactitud de los montos pues estos dependerán del comportamiento y las solicitudes de los contribuyentes.

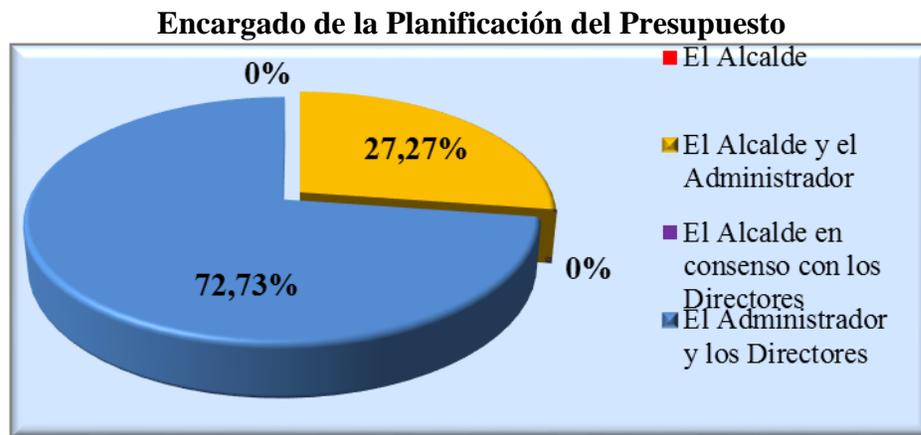
Ítem 17: ¿Quién realiza la planificación del Presupuesto?

**Cuadro 19**  
**Encargado de la Planificación del Presupuesto**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
El Alcalde	0	0
El Alcalde y el Administrador	3	27,27
El Alcalde en consenso con los Directores	0	0
El Administrador y los Directores	8	72,73
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 17**



Fuente: Cuadro 19

**Análisis:** El 72,73 por ciento del personal encuestado opina que la planificación del presupuesto es elaborado por el administrador con los directores de las unidades que se relacionan con la recaudación, custodia, administración y manejo de los recursos financieros, a fin de realizar planificaciones con información real y ajustada a la situación que vive cada una de ellas. Sin embargo el 27,27 por ciento de los

encuestados indica que el Presupuesto es planificado por el Alcalde con el Administrador, y esto puede depender, por ser uno de los departamentos que no fue convocado para la elaboración del mismo. Asimismo, es importante destacar que para la realización de la planificación presupuestaria es indispensable la presencia y opinión del Alcalde, pues solo él tiene conocimiento de las expectativas políticas y sociales que tiene que satisfacer. En la planificación estratégica del sector público la figura más importante es la del Alcalde, porque él establece las metas y objetivos que dependerán del plan de gobierno propuesto en su elección y que tiene que cumplir en el transcurso de su periodo de gobierno.

Ítem 18: ¿Existe un manual de procedimientos para la ejecución del Presupuesto?

**Cuadro 20**

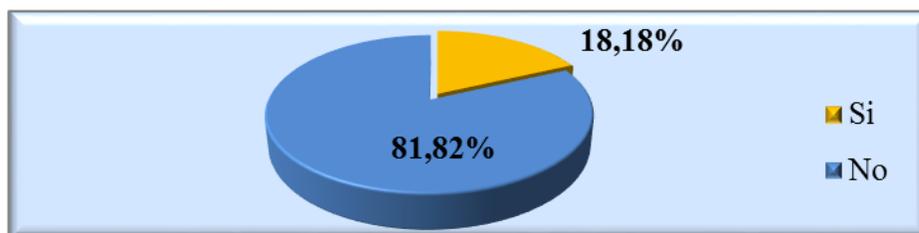
**Manual de procedimientos para ejecución del Presupuesto**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	18,18
No	9	81,82
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 18**

**Manual de procedimientos para ejecución del Presupuesto**



Fuente: Cuadro 20

**Análisis:** En lo que respecta a la existencia de un manual de procedimientos para la ejecución del Presupuesto, el 81,82 por ciento de los encuestados negó su existencia, pues los procedimientos se realizan de forma empírica, aunque existen elaborados algunos manuales estos aún no se encuentran aprobados, razón por la cual los procesos se siguen llevando a cabo bajo las actividades de costumbre. Opinión contraria tiene el 18,18 por ciento de los encuestados, indicando que existen manuales de procedimientos para la ejecución del Presupuesto. Pero por la opinión del primer grupo se puede inferir que estos se refieren a los manuales que no se encuentran aprobados.

Ítem 19: ¿Son frecuentes las modificaciones presupuestarias?

**Cuadro 21**

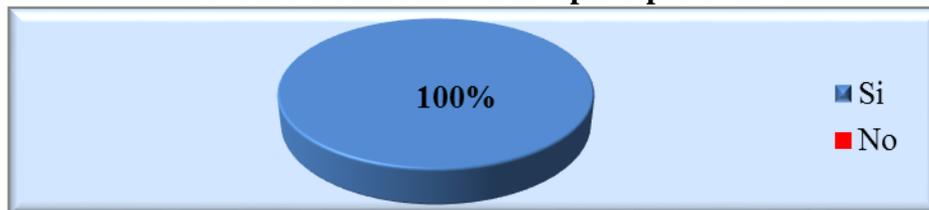
**Frecuencia de modificaciones presupuestarias**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	100
No	0	0
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 19**

**Frecuencia de modificaciones presupuestarias**



Fuente: Cuadro 21

**Análisis:** En la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, son frecuentes las modificaciones presupuestarias, según la opinión del cien por ciento del personal encuestados, en la que establecieron que aunque estas sean frecuentes se realizan bajo los estatutos y procedimientos regulatorios y por la necesidad que amerita la situación y son aprobadas por Cámara Municipal con solicitud del Alcalde.

Ítem 20: Si su respuesta es afirmativa, estas modificaciones presupuestarias se realizan con la finalidad de ejecutar partidas relacionadas con: (Puede marcar más de una alternativa)

**Cuadro 22**

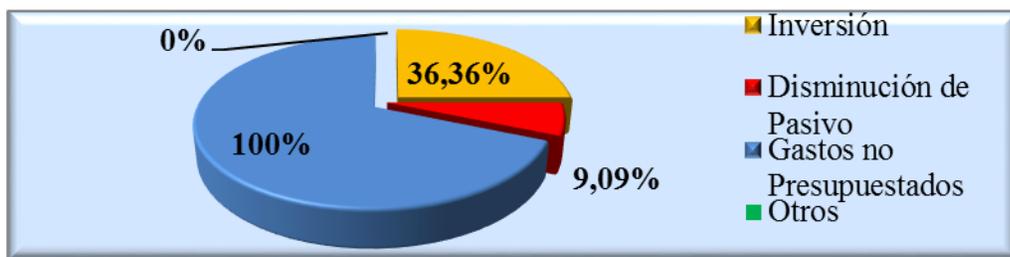
**Finalidad de las modificaciones presupuestarias**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Inversión	4	36,36
Disminución de Pasivo	1	9,09
Gastos no Presupuestados	11	100
Otros	0	0

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 20**

**Finalidad de las modificaciones presupuestarias**



Fuente: Cuadro 22

**Análisis:** De esta manera, se solicitó a los encuestados indicar el motivo por el cual se realizan modificaciones presupuestarias y para esta pregunta podían

seleccionar varias alternativas opinando de la siguiente manera: el cien por ciento de los encuestados establecen que la razón primordial por la que modifican el presupuesto es para agregar Gastos no Presupuestados, el 36,36 por ciento del personal encuestado indicó que las modificaciones presupuestarias también se deben para agregar partidas de Inversión y con tan solo el 9,09 por ciento de opinión se refiere que son para agregar partidas de Disminución de Pasivo.

Ítem 21: ¿Se ejerce un control de Ingresos Propios y evaluación de la Gestión Tributaria Municipal?

**Cuadro 23**

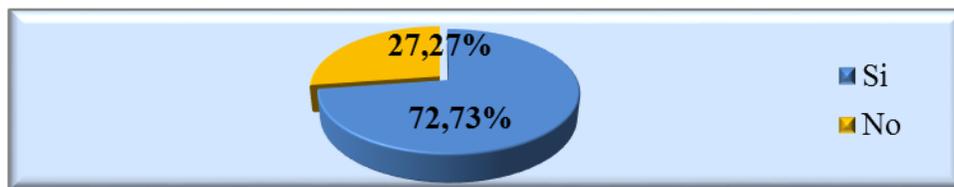
**Control de los Ingresos Propios y evaluación de la Gestión Tributaria**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	8	72,73
No	3	27,27
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 21**

**Control de los Ingresos Propios y evaluación de la Gestión Tributaria**



Fuente: Cuadro 23

**Análisis:** Según el 72,73 por ciento de los encuestados la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua ejerce un control sobre la recaudación de Impuestos así como también ejerce un control de la gestión tributaria, sin embargo el 27,27 por ciento restante de los encuestados opina lo contrario. Este control según

el primer grupo, lo ejercen a través de la revisión de las actividades y metas alcanzadas del Plan Operativo que se presenta de manera trimestral por departamento, en el que cada director y jefe de unidad deben realizar las actividades necesarias a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Ítem 22: ¿La Alcaldía maneja indicadores de gestión para medir la efectividad de los procesos?

**Cuadro 24**  
**Uso de indicadores de gestión**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	27,27
No	8	72,73
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 22**



Fuente: Cuadro 24

**Análisis:** En lo que respecta al uso de indicadores de gestión para medir la efectividad de los procesos en la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, el 72,73 por ciento de los encuestados opinó que esta no maneja ningún tipo de indicador, pero el 27,27 por ciento restante de los encuestados indicó que el ente público si los utiliza y estos son con los que controla el cumplimiento de las operaciones, metas y actividades plasmadas en el Plan Operativo. No obstante, es

importante resaltar, que indicador de gestión para medir efectividad no se utilizan pues lo importante en la planificación de la gestión pública no es cumplir las metas sino que tan eficaz o eficiente fue el proceso.

Ítem 23: ¿Se realizan auditorías internas dentro de la Alcaldía a fin de evaluar los procesos?

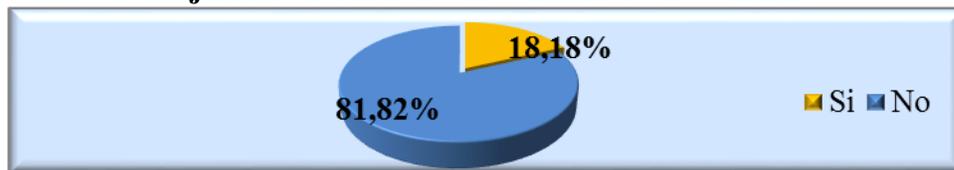
**Cuadro 25**  
**Ejecución de auditorías internas en la Alcaldía**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	18,18
No	9	81,82
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 23**

**Ejecución de auditorías internas en la Alcaldía**



Fuente: Cuadro 25

**Análisis:** La realización de auditorías internas para evaluar los procesos en la Alcaldía son escasas según la opinión del 81,82 por ciento del personal encuestado y tan solo el 18,18 por ciento opina lo contrario. Asimismo, la totalidad de los encuestados indican que es una actividad que por ley debe ejecutarse a fin de controlar los procesos para mantener los principios de legalidad y transparencia ante los ciudadanos y que en la Alcaldía debe ejecutar auditorias más que las que realiza la Contraloría Municipal por departamentos.

Ítem 24: De ser afirmativa su respuesta, ¿Con que frecuencia durante el año fiscal son realizadas estas auditorías?

**Cuadro 26**  
**Frecuencia de realización de auditorías internas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 vez al año	2	100
2 veces al año	0	0
3 veces al año	0	0
4 veces al año	0	0
Total	2	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 24**  
**Frecuencia de realización de auditorías internas**



Fuente: Cuadro 26

**Análisis:** En este ítem, la respuesta se encuentra condicionada a la pregunta anterior, la cantidad de personas que contestó afirmativamente fueron tan solo dos, cambiando nuestra población a la opinión de estos encuestados a los que contestaron que la auditoría interna las realizan una vez al año. Dejando en manifiesto que la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño realiza labores de auditar los procesos una vez al año.

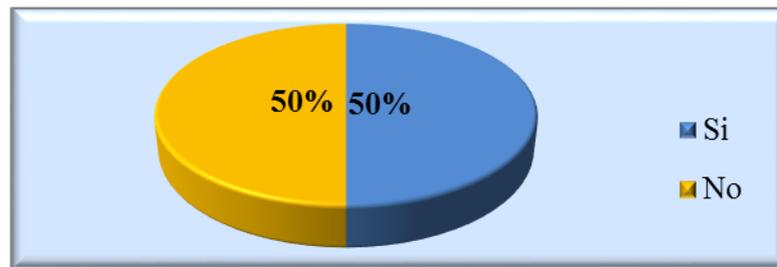
Ítem 25: ¿Los resultados de las auditorías han revelado desviaciones en el proceso administrativo para cumplir con la ejecución del presupuesto?

**Cuadro 27**  
**Resultado de las auditorías internas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	50
No	1	50
Total	2	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 25**  
**Resultado de las auditorías internas**



Fuente: Cuadro 27

**Análisis:** De esta misma manera, este ítem, sigue condicionada la respuesta a la pregunta anterior, porque ahora se desea saber, de esas auditorías internas aplicadas, han arrojado alguna desviación en los procesos, de las cuales las respuestas fueron 50 por ciento respondió que sí, el resultado de la auditoría demostró una desviación en los procesos y por el contrario el otro cincuenta por ciento respondió que los resultados de las auditorías han demostrado que los procesos se cumplen a cabalidad.

Ítem 26: ¿Existe un manual para corregir desviaciones en el procedimiento para el cumplimiento y ejecución del Presupuesto?

**Cuadro 28**

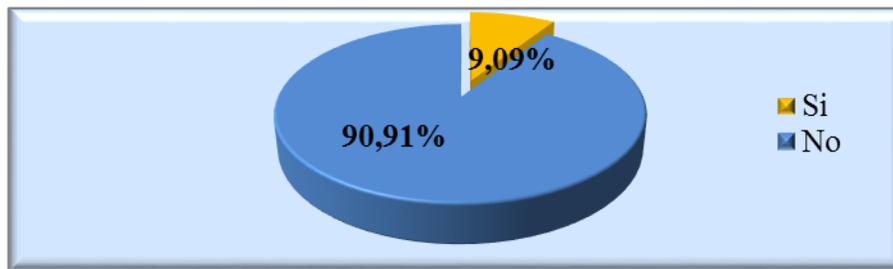
**Manual de procedimientos para corregir desviaciones**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	9,09
No	10	90,91
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 26**

**Manual de procedimientos para corregir desviaciones**



Fuente: Cuadro 28

**Análisis:** Con respecto a la existencia de un manual de procedimientos para corregir desviaciones en el proceso de ejecución del presupuesto el 90,91 por ciento de los encuestados indican que no existe un manual. No obstante el 9,09 por ciento restante establece que si existen manuales de procedimiento que indican los pasos a seguir para corregir posibles desviaciones. De igual manera, aunque la mayoría del personal que respondió la encuesta indica la inexistencia de manuales, la detección de alguna desviación en los procesos durante el año fiscal se intenta corregir de forma empírica y enmarcada en los fundamentos legales que establecen las Ordenanzas y demás leyes nacionales.

**3. Identificar los aspectos que deban incluirse para el fortalecimiento de la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.**

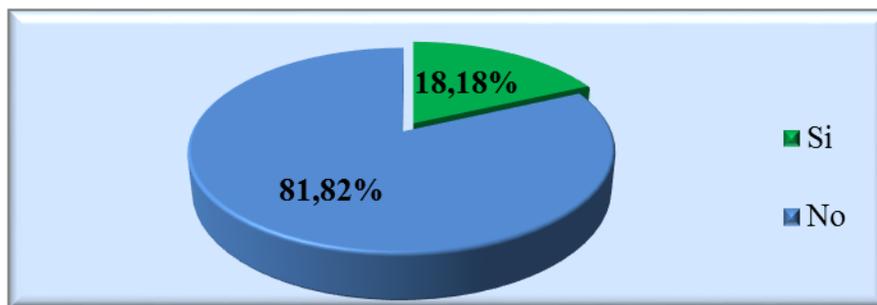
Ítem 27: ¿Existe un sistema de información financiera unificada entre los departamentos relacionados con el cumplimiento de Presupuesto?

**Cuadro 29**  
**Sistema de información unificado**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	18,18
No	9	81,82
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 27**  
**Sistema de información unificado**



Fuente: Cuadro 29

**Análisis:** En este ítem se le preguntó a los encuestados si la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño contaba con un sistema de información unificado que comparta datos con todos los departamentos y unidades relacionados con la recaudación, custodia, administración y ejecución del Presupuesto a fin de tener información actualizada en el momento real, los encuestados respondieron de la

siguiente manera: el 81,82 por ciento se refirió a que no contaban con un sistema unificado, que tenían un sistema en común entre dos departamentos y que estos se unían entre dos más(compartimentos por estancos), sin embargo el 18,18 por ciento restante respondió lo contrario, estableciendo que si existe un sistema de información unificado. Esto se debe a que los del segundo grupo es el departamento que une un sistema con el otro.

Ítem 28: ¿Esta formulado un plan de acción para el cumplimiento y ejecución del Presupuesto?

**Cuadro 30**

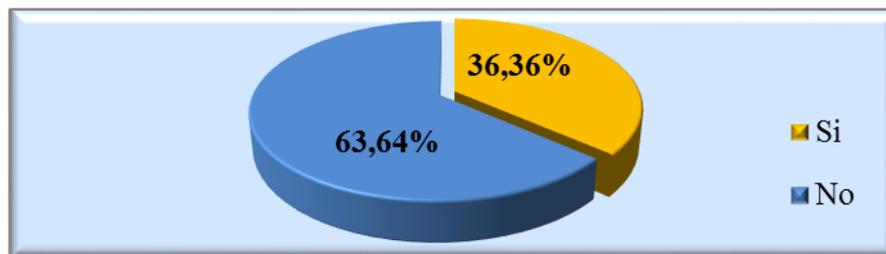
**Plan de acción para la ejecución del Presupuesto**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	36,36
No	7	63,64
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 28**

**Plan de acción para la ejecución del Presupuesto**



Fuente: Cuadro 30

**Análisis:** El 63,64 por ciento de los encuestados indicaron que la Alcaldía no cuenta con un plan de acción o estrategias definidas para la ejecución del Presupuesto

de Ingresos y Gastos. Pero el 36,36 por ciento restante opinaron que si existe un plan de acción y este se define en el Plan Operativo Anual. Se resalta, que el POA establece los objetivos y metas que se planifican ejecutar pero es un instrumentos que pocas veces se lleva el control, pues el personal no acostumbra a usarlo sino solo para cumplir un requisito, porque la Alcaldía no maneja indicadores que mida la gestión de los procesos.

Ítem 29: ¿Utilizan instrumentos financieros para facilitar la toma de decisiones, como por ejemplo el flujo de caja?

**Cuadro 31**

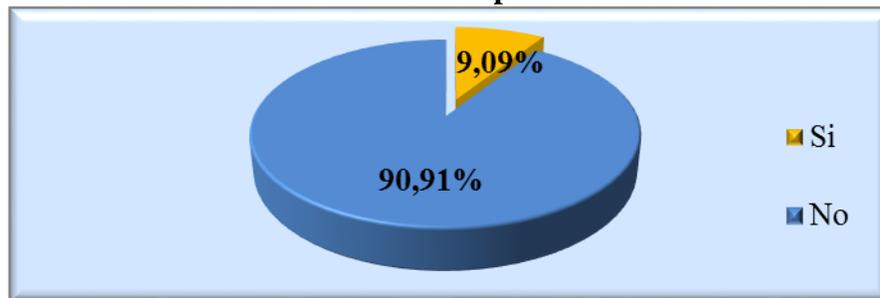
**Uso de instrumentos financieros para la toma de decisiones**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	9,09
No	10	90,91
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 29**

**Uso de instrumentos financieros para la toma de decisiones**



Fuente: Cuadro 31

**Análisis:** En lo que respecta al uso de instrumentos financieros que contribuyan y faciliten la toma de decisiones financieras como por ejemplo el Flujo de caja el

90,91 por ciento de los encuestados opinó que la no hace uso de herramientas que le faciliten la toma de decisiones. El uso de herramientas financieras lo que permitirá a los encargados de la toma de decisiones es tener disponible la información financiera de forma inmediata, actualizada y real, porque con la situación tan cambiante del país y los niveles de inflación, se tienen que decidir ejecutar las partidas presupuestadas de la manera más eficiente posible

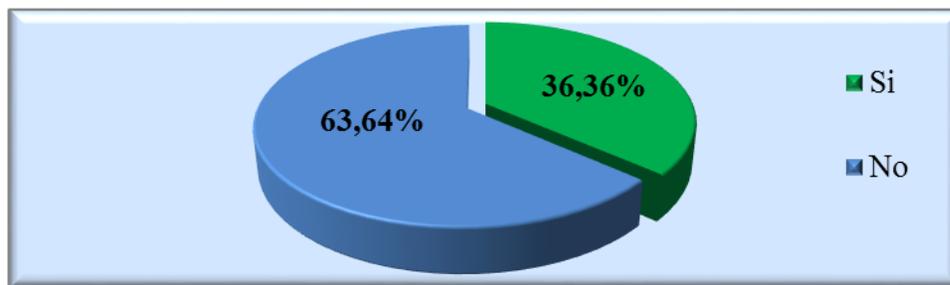
Ítem 30: ¿Considera usted que la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua maneja de manera adecuada sus finanzas?

**Cuadro 32**  
**Manejo adecuado de las finanzas en la Alcaldía**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	36,36
No	7	63,64
Total	11	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2015)

**Grafico 29**  
**Manejo adecuado de las finanzas en la Alcaldía**



Fuente: Cuadro 32

**Análisis:** Este ítem se encargó de preguntarle a los encuestados su opinión de cómo perciben que la Alcaldía maneja sus finanzas a los que el 63,64 por ciento respondió afirmativamente y el 36,36 por ciento opinó que no manejaban los recursos

financieros adecuadamente. Es así, como la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua a pesar de sus deficiencias y falta de manuales de procedimientos necesarios para saber el plan de acción y los pasos a seguir a la hora de una contingencia o la planificación de objetivos necesarios para saber cuál será el rumbo de la organización, los procesos se realizan de manera empírica, y se evidencia porque la mayoría del personal encuestado respondió que según su percepción la institución maneja sus finanzas adecuadamente.

## **Análisis del Cuestionario**

El cuestionario aplicado al personal que actualmente trabaja en los departamentos relacionados con la planificación, ejecución y control del Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua tuvo como objetivo conocer la situación financiera de la institución y la administración de los recursos a fin de cumplir con las metas trazadas para el inicio del año fiscal. Este instrumento de recolección de información arrojó como resultado que la organización no aplica ningún tipo de estrategia de planificación debilitando la gestión de los recursos financieros, aumentando la incertidumbre en la obtención de financiamiento a través de la recaudación de ingresos propios para la consecución de los objetivos propuestos en el gasto público.

Asimismo, se evidenció la falta de control en la ejecución del presupuesto, agravando la falta de conocimiento de la disponibilidad financiera al momento, impidiendo a los encargados de la toma de decisiones, formular estrategias que puedan corregir posibles desviaciones ya sea en la ejecución del presupuesto tanto el de ingresos como el de gastos, sin saber con certeza el departamento que presenta mayor debilidad en sus procesos.

También, se pudo determinar a través de las respuestas dadas por los funcionarios encuestados, que la mayoría de las ordenanzas encargadas de regular la recaudación de ingresos propios se encuentran actualizadas y ajustadas a la realidad del municipio. No obstante, la falta de fiscalizaciones oportunas y consecutivas facilita la evasión de los impuestos por parte de los contribuyentes con poca cultura

tributaria, incrementando la impuntualidad de los pagos así como, la falta de culminación de los procesos necesarios para mantener al día con sus deberes formales y materiales.

Por otra parte, se pudo determinar que la Alcaldía del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua presenta modernidad tanto en su estructura física, como en la tecnológica, trabajando con sistemas computarizados para el cobro de los impuestos. Sin embargo, este sistema se encuentra dividido por departamentos, impidiendo la unificación de la información financiera, dejando a un solo departamento encargado de distribuir dicha información.

En conclusión, la Alcaldía aunque no cuente con métodos, normas y procedimientos debidamente estructurados, ni sistemas de control a través del uso de indicadores de gestión, así como tampoco tengan métodos de contingencia para corregir posibles irregularidades, los trabajadores no tienen una percepción negativa sobre el trabajo que realizan los responsables del manejo de las finanzas municipales. Asimismo, se pudo evidenciar que a pesar de los escasos procedimientos, la institución tiene las bases para llevar a cabo la propuesta al diseñar lineamientos estratégicos que fortalezcan la gestión financiera en la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

## **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO ARAGUA**

Para proponer lineamientos estratégicos en cualquier organización es necesario diagnosticar la situación actual de su entorno tanto interno como externo, de esta manera se procede a lo siguiente:

El instrumento por excelencia que contribuye en el diagnóstico de las condiciones del medio ambiente es la Matriz Dofa, por medio del cual se pretende conocer los aspectos tanto internos como lo son la definición de sus fortalezas y debilidades; como externos estableciendo las oportunidades y amenazas ante el cual estaría expuesta la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, a fin de trazar objetivos y estrategias lo más ajustado posibles a sus condiciones y que realmente puede ayudar a la organización a alcanzar los objetivos trazados. Es decir, la matriz Dofa es un instrumento de visualización que permite a la organización tener un panorama de su situación actual frente a los aspectos clave que debe considerar al momento de planificar sus estrategias a fin de alcanzar las metas planteadas en el Plan Operativo Anual.

A continuación, se presenta el cuadro 33 con los resultados encontrados en el que se indican los factores internos y externos que envuelven la realidad de la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua:

**Cuadro 33**

**Matriz Dofa de la gestión financiera de la Alcaldía del Mcpio. Santiago Mariño**

<b>Matriz Dofa de la Gestión Financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua</b>	
<b>Condiciones Internas</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Personal capacitado, motivado y dispuesto al cambio	Falta de descripción de cargos y distribución de responsabilidades al personal
Gerencia participativa	Falta de manual de normas y procedimientos
Clima organizacional adaptado al cambio	Procesos financieros no formalizados
Infraestructura en buen estado	Inexistencia de objetivos definidos
Sistema tecnológico moderno	Ausencia de evaluación con indicadores de gestión
Dotación de suficientes recursos tecnológicos	Falta de uso de herramientas financieras para la toma de decisiones
Realización de procedimientos adaptados a los requerimientos legales	Cartera de contribuyentes desactualizado. Desconocimiento de la totalidad de contribuyentes
<b>Condiciones Externas</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Segundo municipio más importante del Estado Aragua	Crisis económica globalizada
Importante cartera de contribuyentes (empresas más importantes del país)	Incremento de empresas desincorporadas
Uso de herramientas financieras para la toma de decisiones	Aumento de la deuda morosa y cuentas incobrables
Definición del plan de acción para la ejecución de estrategias financieras	Inestabilidad económica
Posición geográficamente estratégica	

Fuente: Orsi (2015)

**Análisis:** en el cuadro anterior se puede evidenciar los aspectos a los que está sometido e involucrada la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, donde destacan dentro de sus fortalezas la participación de personal capacitado y dispuesto al cambio, siendo una situación favorable al momento de implementar los lineamientos estratégicos definidos, porque a este conjunto de personas se le suma un sistema tecnológico moderno, con suficientes recursos tecnológicos y una infraestructura en buen estado, podría facilitar la puesta en marcha de cualquier estrategia a bajo costo, pues se estaría disponiendo del material y los recursos ya existentes.

Sin embargo, dentro de las debilidades se encuentra, la cartera de contribuyentes desactualizada, motivo por el cual los encargados de la recaudación de Impuestos no tienen certeza de cuál es el volumen de empresas que atenderán en el año fiscal, incrementando el desconocimiento al momento de estimar la deuda morosa por no saber qué porcentaje de la misma ya es incobrable; también, entre las debilidades, se encuentra la falta de manuales de normas y procedimientos, así como la ausencia tanto de objetivos definidos como procesos no formalizados y para agravar el panorama, la falta de distribución de responsabilidades al personal ocasiona que aunque tengan la voluntad de tomar medidas para corregir la situación, por no contar con el cargo correspondiente este no se podrá llevar a cabo.

Asimismo, el cuadro 33 evidencia los resultados aplicados en la encuesta, en el cual dentro de los aspectos externos establece como amenaza la crisis económica actual y la inestabilidad económica, que se puede evidenciar a través de la

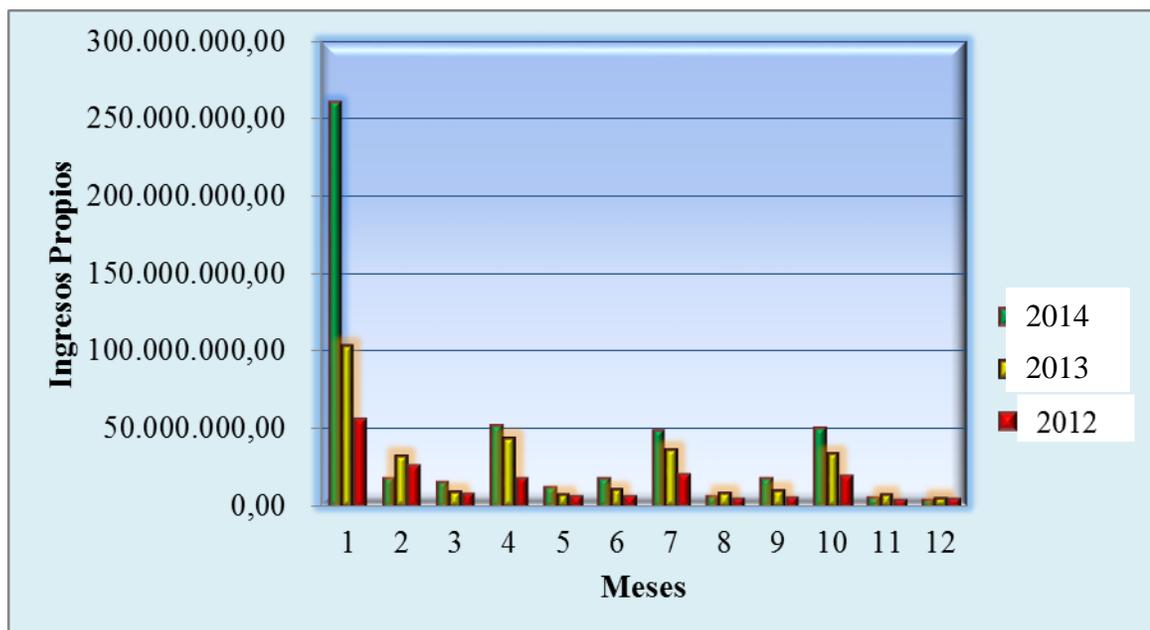
desincorporación de gran número de empresas, y que las existentes bajan su producción repercutiendo directamente en el nivel de impuestos que pagan a la Alcaldía, pues estos son cobrados proporcionalmente al monto de sus declaraciones, disminuyendo significativamente el monto de Ingresos Propios recaudados, generando discrepancia entre el monto de ingresos estimados y los efectivamente captados (ítem 3 cuestionario). Además, es importante resaltar, que la inestabilidad económica ha generado un fenómeno en el cual las empresas se han cesado sus operaciones en el Municipio sin realizar las debidas notificaciones y desincorporaciones, dejando al desconocimiento su situación actual y ocupando un espacio en la deuda morosa y cartera de clientes no actualizada.

A pesar de todo lo anteriormente expuesto, en la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua se puede observar la presencia de algunas oportunidades deseadas por muchas otras Alcaldías, entre ellas se menciona: ubicación geográficamente estratégica, estructuras físicas y tecnológicas modernas y cartera de contribuyentes importantes, tanto en número de unidades empresariales así como también, la importancia que tiene algunas, por ser las empresas más grandes del país, ofreciendo un flujo estimado de ingresos propios considerable que contribuye con el cumplimiento del Presupuesto de Gastos y las bases estructurales para la puesta en marcha de estrategias que contribuyan con administración eficiente de los recursos financieros.

## ANÁLISIS DE LA RECAUDACIÓN DE INGRESOS PROPIOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO

Para determinar la relevancia de la propuesta en la definición de lineamientos estratégicos para la gestión financiera de los ingresos propios de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, es necesario realizar un diagnóstico financiero de la situación actual con respecto a los ingresos propios, estableciendo el rubro que ofrece mayor financiamiento a fin de diseñar estrategias que fortalezcan y aseguren la obtención de los mismos. De esta manera, se presentan a continuación una serie de cuadros que evidencian la situación en la que se ve inmersa la Alcaldía:

**Grafico 31**  
**Recaudación de Ingresos Propios**



Fuente: Presupuesto Municipal (2015)

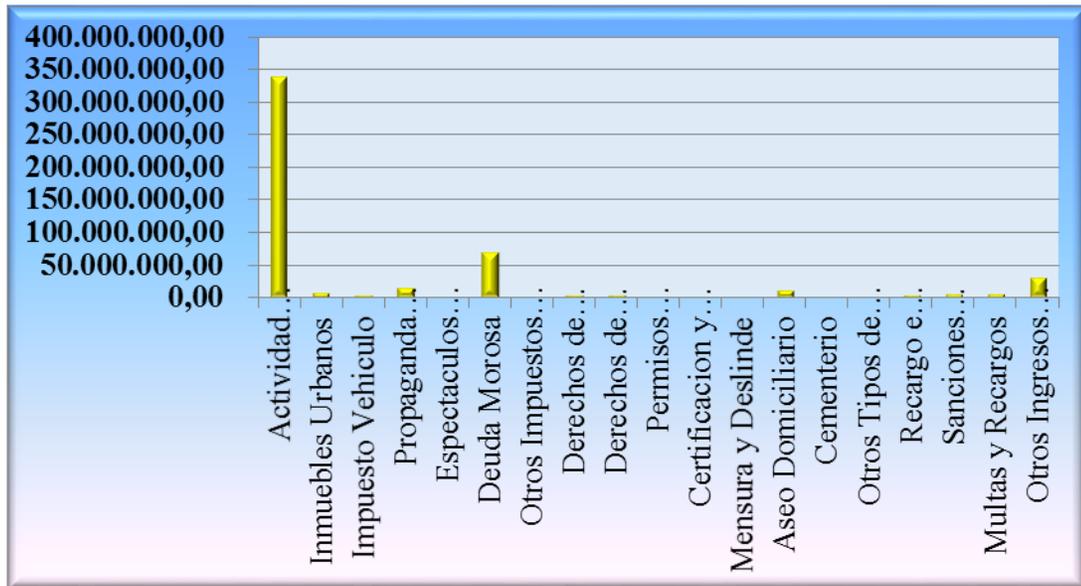
**Análisis:** El gráfico anterior muestra de recaudación de Ingresos Propios en el transcurso de tres años. En él se puede apreciar que el mayor flujo de ingresos es obtenido en el primer trimestre de cada año, específicamente en el mes de enero, demostrando que los procesos de recaudación se realizan bajo lo establecido en las Ordenanzas, así como también, coincidiendo con las respuestas de los encuestados en la que establece que el periodo de zafra se presenta en el primer trimestre del año.

Asimismo, en el gráfico se puede evidenciar, que los pagos de los impuestos se realizan de forma trimestral, pues los picos de recaudación se encuentran en el primer mes de cada trimestre, como lo es en los meses de enero, abril, julio y octubre respectivamente y este va disminuyendo al avanzar el periodo, presentando las mayores reducciones en los meses de agosto, septiembre, noviembre y diciembre.

Estas disminuciones generalmente coinciden con las vacaciones escolares y fiestas decembrinas, pues como costumbre a nivel impositivo, las personas realizan los gastos correspondientes al inicio del año escolar, así como los gastos navideños. De este modo, la Alcaldía debe ajustar sus flujos de efectivo a fin de cumplir con las obligaciones presupuestarias con los ingresos recaudados en el transcurso del año, tomando en consideraciones los meses de escasos.

**Grafico 32**

**Fuente de Financiamiento Ingresos Propios**



Fuente: Presupuesto Municipal (2015)

**Análisis:** El grafico 31 demuestra que entre los impuestos que conforman la recaudación de ingresos propios el que ofrece mayores cantidades de efectivo presupuestado es el recibido bajo el concepto de Actividad Económica, pudiéndose evidenciar que este es mayor que la suma de todos los demás impuestos, tasas y contribuciones juntas. Es decir, que es necesaria el diseño de estrategias que fortalezcan los procedimientos para la obtención de los ingresos correspondientes a este impuesto.

De esta misma manera, se puede observar que el siguiente rubro importante que le sigue por nivel de ingresos recaudados es el correspondiente a Espectáculos Públicos, sin embargo es necesario destacar, que este tipo de impuesto, es solamente

exigido por el ente público cuando el contribuyente decide realizar un evento y estos son llevados a cabo de forma eventual durante el año.

De esta forma, se puede concluir que, entre todos los impuestos que se perciben y que contribuyen con la ejecución del presupuesto de gastos, el que merece mayor atención es el correspondiente a la Actividad Económica, pues este representa más del cincuenta por ciento de lo obtenido por concepto de ingresos propios. Esta evidencia toma importancia, al considerar la respuesta obtenida en el ítem 2, cuando fue determinado que la mayoría de los encuestados respondieron que la participación de los ingresos propios en la planificación del presupuesto representa entre un 60 y 80 por ciento del mismo. De esta manera, se determina que la recaudación de ingresos propios depende de obtención de ingresos por concepto de Actividad Económica.

Igualmente, se destaca que, una de las oportunidades reflejadas en la Matriz Dofa plasmada en el cuadro 33 indica, que la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua cuenta con un número considerable de unidades empresariales, así como también una cartera de empresas e industrias de gran importancia a nivel nacional, por la cantidad de impuestos declarados y pagados al municipio. Por esta razón, se hace de suma importancia, prestar atención a la recaudación de este tipo de impuesto para asegurar su efectiva ejecución.

## **CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO**

Al realizar el diagnóstico de la situación financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua y tomando en cuenta el análisis de las condiciones internas y externas en las que se ve involucrada la institución, se puede concluir:

La Alcaldía cuenta con elementos privilegiados y que forman parte del grupo de fortalezas que tienen como institución gubernamental, entre ellas se pueden mencionar la ubicación geográfica estratégica, pues se encuentra entre los principales estados del país, asimismo, mantiene un gran número de unidades empresariales que realizan declaraciones importantes aportando un gran flujo de efectivo a las arcas municipales por concepto de recaudación de impuestos.

Asimismo, se pudo observar que la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, cuenta con una infraestructura física moderna, amplia y en buenas condiciones bajo la cual puede agrupar a un considerable número de funcionarios que puedan atender la afluencia de contribuyentes a fin de satisfacer sus necesidades en el cumplimiento de sus deberes formales y materiales. De igual manera, se pudo determinar, que el personal a su cargo, se encuentra capacitado y actualizado en materia tributaria, pudiendo aportar sus conocimientos con la finalidad de incrementar la recaudación de impuestos con la elaboración de auditorías autorizadas.

Por otra parte, en el diagnóstico se pudo evidenciar elementos que deben considerarse en la elaboración y puesta en marcha de la propuesta presentada en este trabajo, pues son aspectos que de no tomarse en cuenta podrían afectar negativamente

las finanzas de la Alcaldía pues estas incrementarían la falta de financiamiento en la ejecución del presupuesto de gastos.

Entre los elementos negativos o amenazas que se observaron en el diagnóstico de la situación financiera reflejados en el cuadro 33, y que podría afectar en mayor medida el financiamiento del gasto público es el incremento de la deuda morosa, que son todos aquellos impuestos presupuestados y no recaudados en el periodo fiscal, así como también el aumento desmedido de empresas desincorporadas en consecuencia a la inestabilidad económica del país.

Considerando que el impuesto recaudado bajo concepto de Actividad Económica es el que mayores beneficios ofrece a la Alcaldía por el porcentaje de participación que representa en el cumplimiento y ejecución del gasto público, obliga a los responsables de la toma de decisiones a prestar especial atención en el diseño de estrategias que fortalezcan la gestión de los procesos del departamento encargado a fin de, asegurar su obtención y disminuir la incertidumbre durante el año fiscal, trazando objetivos alcanzables y delineando normas y procedimientos que ofrezcan soluciones y guías de acción para la consecución de las metas propuestas y así, conseguir el financiamiento para el cumplimiento del gasto público presupuestado.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE LOS INGRESOS PROPIOS DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO ARAGUA**

##### **Presentación**

La gestión de los recursos financieros del sector público se fundamenta en el proceso de captación de ingresos y su asignación al cumplimiento de obligaciones presupuestadas para el año fiscal en curso, bajo un marco legal determinado y regidas por unos principios constitucionales que buscan satisfacer las necesidades de la colectividad y alcanzar el bienestar social.

En este sentido, la propuesta de la investigadora viene a dar respuesta a la necesidad de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, de disminuir la incertidumbre con respecto a la obtención de ingresos propios, a fin de cumplir oportunamente con la consecución de los objetivos planteados en el plan operativo anual, a través del manejo de un sistema de información completa, a fin de poder tomar decisiones financieras de forma puntual y acertada.

De esta manera, la presente propuesta parte de la identificación de las condiciones internas y externas a las cuales se encuentra expuesta la alcaldía, a través del uso de una matriz DOFA, para luego formular los objetivos estratégicos adecuados a las necesidades y cualidades de la organización y que permitan el cumplimiento de las

exigencias de la sociedad establecidas en el presupuesto y el plan operativo anual, finalizando con las pautas a seguir para la implementación de los lineamientos estratégicos formulados.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Diseñar lineamientos estratégicos que fortalezcan la gestión financiera de los ingresos propios de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

### **Objetivos Específicos**

1. Definir estrategias que contribuyan con el proceso de recaudación de impuesto sobre Actividad Económica para fortalecer el Presupuesto de Ingresos Propios, de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

2. Formular los objetivos estratégicos y metas operativas que fortalezcan la gestión financiera de los ingresos propios de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

4. Establecer las pautas a seguir para la implementación de los lineamientos estratégicos para la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

## **Justificación**

La gestión financiera de los recursos constituye la actividad principal de cualquier organización, pues su aplicación proporcionará herramientas financieras, a fin de determinar situaciones de riesgo e incertidumbre con respecto a la disminución de financiamiento, aplicando medidas correctivas y no comprometiendo la consecución de los objetivos.

Considerando como base los objetivos definidos en la investigación y fundamentado en los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se justifica la elaboración de la propuesta, porque se pudo detectar en la alcaldía, que existen debilidades y limitaciones que impiden el logro de una óptima gestión financiera de los recursos. Asimismo se pudo percibir que no aplican una planificación estratégica ajustada a los objetivos que persiguen, ni controlan la gestión financiera de la institución, manejando una administración tradicional de los institutos gubernamentales de ir ejecutando las partidas presupuestadas a medida que los ingresos van siendo recaudados, sin tener una planificación previa de las necesidades de efectivo determinadas a través del uso de flujos de caja.

Es así como surge la necesidad de proponer el diseño de lineamientos estratégicos que fortalezcan la gestión financiera de los ingresos propios de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño con el fin de instaurar técnicas y herramientas de administración financiera que contribuyan al logro de objetivos financieros y la posterior evaluación del desempeño financiero obtenido, como también revelando la

verdadera situación financiera que faciliten la toma de decisiones acertadas y oportunas.

### **Fundamentación de la Propuesta**

El desarrollo de la propuesta tiene una fundamentación teórica expuesta en el capítulo II a través de los antecedentes, bases teóricas y bases legales desarrollados por diferentes autores acerca de los principios administrativos, hacienda pública, planificación estratégica y la administración financiera del sector público, entre otros aspectos que permitirán comprender la dinámica del tema y seleccionar los elementos para el diseño de los lineamientos estratégicos.

Igualmente, los lineamientos estratégicos para la gestión financiera de la alcaldía del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua se basa en los resultados obtenidos del instrumento (cuestionario) aplicado a los grupos de interés que proporcionaron información relevante sobre la percepción que tienen sobre administración financiera actual y de las necesidades que esta requiere para su mejoramiento.

### **Factibilidad de la Propuesta**

El diseño de lineamientos estratégicos para la gestión financiera de los ingresos propios de la Alcaldía del municipio Santiago Mariño, Edo. Aragua, traerá como beneficio a este tipo de organización el manejo de instrumentos financieros a fin de facilitar la toma de decisiones financieras oportunas y adaptadas a la situación

cambiante de la sociedad, cumpliendo con la ejecución del presupuesto disminuyendo la incertidumbre y falta de planes de acción para cubrir con el financiamiento del gasto público.

### **Factibilidad Operativa**

La propuesta se considera viable porque esta no repercute negativamente ni estructural ni físicamente en la alcaldía del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua. En este sentido, la organización dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo los lineamientos estratégicos para la gestión financiera, porque dispone del Talento Humano calificado, dispuesto y receptivo a los cambios, así como también cuentan con una infraestructura amplia y moderna para su implementación.

### **Factibilidad Técnica**

La alcaldía del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, cuenta con equipos necesarios para la puesta en marcha de las estrategias para fortalecer la gestión financiera, porque poseen equipos tecnológicos modernos, así como también un nuevo sistema informático con soporte técnico que permite hacer los ajustes necesarios para aplicar los requerimientos y hace factible la aplicación de esta propuesta porque no presenta ningún tipo de inconveniente en relación a estos recursos.

## **Factibilidad Económica**

La propuesta se considera económicamente factible, porque los recursos para la aplicación de los lineamientos estratégicos para gestión financiera de los ingresos propios de la alcaldía del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua aunque no estén disponibles en este periodo fiscal puesto debieron ser presupuestados el año anterior, estos no son necesarios, porque la propuesta está orientada a la creación de estrategias que fortalezcan la administración financiera

## **Estructura de la propuesta**

La planificación estratégica centra su interés en guiar a las organizaciones hacia un aprovechamiento de los recursos financieros con los que cuenta, con la finalidad de elevar sus oportunidades de éxito en la consecución de sus objetivos a través de la delimitación de planes de acción que contribuya al alcance de la visión donde se quiere llegar creando estrategias ajustadas a las realidades determinadas por sus limitaciones y fortalezas.

Igualmente, los lineamientos estratégicos propuestos para el fortalecimiento de la gestión financiera se basan en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento (cuestionarios), que proporcionaron información relevante sobre la percepción de la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, y de las necesidades que esta requiere para su mejoramiento.

**1. Definir estrategias que contribuyan con el proceso de recaudación de impuesto sobre Actividad Económica para fortalecer el Presupuesto de Ingresos Propios, de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.**

Dada la importancia que representa la recaudación de ingresos propios en especial los que se obtienen bajo el concepto de impuesto sobre la Actividad Económica en la planificación y ejecución del presupuesto de gastos, es necesario el diseño de estrategias que contribuyan al efectivo cumplimiento de los procesos necesarios para llevar a cabo todas estas funciones. De esta forma, la propuesta contempla como objetivo principal, elaboración de estrategias como guía de acción que facilite a los funcionarios en el desempeño de sus labores y con ello el aumento los recursos financieros recaudados.

Es importante resaltar, que en la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua el departamento encargado de la planificación de los procesos relacionados con los impuestos sobre la actividad económica es el departamento de Tributos Internos. En él, los funcionarios están facultados para el cálculo y liquidación del impuesto correspondiente dependiendo del monto de sus declaraciones, la clasificación de las empresas obedeciendo al rubro que estén ejerciendo, y también emitir la permisología correspondiente a la solvencia de dichos impuestos.

Asimismo, a través de conversaciones con el personal que labora en dicho departamento y el análisis de los resultados del cuestionario aplicado a los funcionarios, se determinó que las principales causas del incumplimiento del pago de los impuestos y el aumento de la deuda morosa se deben a lo siguiente:

- Ausencia de cultura tributaria en la población.
- Tolerancia ante las infracciones.
- Lentitud en los procesos y las respuestas a los contribuyentes.
- Ausencia de controles en la gestión tributaria.
- Complejidad en las normas tributarias.

En conclusión, considerando las causas en el incumplimiento de los deberes por parte de los contribuyentes con respecto al pago de los impuestos por actividad económica y tomando en cuenta las fortalezas y oportunidades diagnosticada en la Matriz Dofa presentadas en el cuadro 33 y en procura de aumentar la recaudación de los impuestos, se puede definir las siguientes estrategias:

- Coordinar y controlar la inscripción y registro de los sujetos pasivos en su condición de contribuyentes o responsables (censo de contribuyentes). Así como también, implementar estrategias de seguimiento, evaluación y control a los contribuyentes, mediante mensajes y otras acciones para completar la base de datos.

- Facilitar e impulsar al contribuyente al cumplimiento voluntario de sus deberes formales, incrementar los operativos de concientización para que realicen sus pagos de forma puntual y efectiva, creando cultura tributaria.
- Actualizar la base de datos de los contribuyentes, desincorporando las empresas que ya no se encuentren en el municipio a través de los lineamientos que dicta la ley, a fin de realizar estimaciones de recaudación basada en datos reales y vigentes.
- Realizar un censo y etiquetado de contribuyentes para identificarlos y clasificarlos dependiendo del estatus en el que se encuentre con respecto a los deberes formales, con la finalidad de establecer los procesos que se deben reforzar.
- Elaborar un cronograma de auditorías para evaluar una muestra de empresas a fin de establecer un precedente, aumentar la recaudación y concientizar a los contribuyentes al cumplimiento de sus obligaciones.
- Estimular al personal que labora en el departamento para que realicen sus funciones con los principios de legalidad y transparencia, a fin de evitar la evasión fiscal por parte del contribuyente.

A continuación se indica el plan de acción para el cumplimiento de las estrategias propuestas, y así determinar los responsables de los procesos:

**Cuadro 34****Plan de Estrategias de Recaudación de Impuesto de Actividad Económica**

<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Función</b>	<b>Costos</b>	<b>Indicadores</b>
Realizar un censo y etiquetado de contribuyentes para identificarlos y clasificarlos dependiendo del estatus en el que se encuentre con respecto a los deberes formales, con la finalidad de establecer los procesos que se deben reforzar.	Director de Hacienda de la Alcaldía.  Coordinadores de Fiscalización y Funcionarios	Clasificar los contribuyentes por estatus de cumplimiento de deberes formales.  Definir los procesos que presentan debilidad.		Número de contribuyentes por estatus.  Cantidad de procesos con debilidad.  Medidas correctivas.
Elaborar un cronograma de auditorías para evaluar una muestra de empresas a fin de establecer un precedente, aumentar la recaudación y concientizar a los contribuyentes al cumplimiento de sus obligaciones.	Director de Hacienda	Aumentar la Recaudación de Ingresos Propios.  Concientizar al cumplimiento de los deberes formales		Ingresos recaudados bajo el concepto de Auditorías.  Número de contribuyentes con Licencia.

<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Función</b>	<b>Costos</b>	<b>Indicadores</b>
Coordinar y controlar la inscripción y registro de los sujetos pasivos en su condición de contribuyentes o responsables (censo de contribuyentes). Así como también, implementar estrategias de seguimiento, evaluación y control a los contribuyentes, mediante mensajes y otras acciones para completar la base de datos.	Director de Hacienda de la Alcaldía.  Contraloría Interna de la Institución	Actualizar la Base de Datos de Contribuyentes  Seguimiento de los contribuyentes a través del control tributario		Número de Contribuyentes inscritos en el periodo fiscal.  Deuda Morosa.  Contribuyentes Puntuales con sus Pagos.
Facilitar e impulsar al contribuyente al cumplimiento voluntario de sus deberes formales, incrementar las fiscalizaciones de concientización para que realicen sus pagos de forma puntual y efectiva, creando cultura tributaria.	Director de Hacienda  Director de Tesorería  Prensa	Incentivar la Cultura Tributaria en los contribuyentes del Municipio		Contribuyentes Morosos.
Estimular al personal que labora en el departamento para que realicen sus funciones con los principios de legalidad y transparencia, a fin de evitar la evasión fiscal por parte del contribuyente.	Director de Hacienda  Contraloría Interna  Director RRHH	Aumentar el cumplimiento de los procesos por parte de los funcionarios bajo los principios de legalidad y transparencia.		Funcionarios que cumplen los procesos bajo premisas legales
Actualizar la base de datos de los contribuyentes, desincorporando las empresas que ya no se encuentren en el municipio a través de los lineamientos que dicta la ley, a fin de realizar estimaciones de recaudación basado en datos reales y vigentes	Director de Hacienda  Contraloría Interna	Depurar la Base de Datos a fin de estimar el ingreso a recaudar, fundamentado en una cartera de Contribuyentes vigente.		Disminuir la Deuda Morosa y establecer las Cuentas Incobrables.

Fuente: Orsi (2015)

De esta manera, el cuadro 34 representa las estrategias para ser aplicadas en el departamento de Tributos Internos con la finalidad de aumentar la recaudación de impuestos por el concepto de Actividad Económica, disminuyendo el incumplimiento de los deberes materiales y formales por parte de los contribuyentes, a través del incremento de las fiscalizaciones y controles de la gestión tributaria. Igualmente se establecen los responsables y la función para la cual fue elaborada la estrategia así como definir los indicadores necesarios para medir la eficiencia de los procesos.

### **Censo de Actividades Económicas**

Se recomienda que la realización de un censo de los contribuyentes que hacen vida en el Municipio a fin de clasificarlos de acuerdo al estatus en el que se encuentran sus deberes formales, con la finalidad de actualizar y controlar la base de datos y así reforzar los procedimientos del departamento de Tributos Internos que presentan debilidades. Para esto es necesario, tener una guía de acción y para ello se propone lo siguiente:

- El departamento de Tributos Internos, bajo la coordinación del Director debe elaborar un formulario descriptivo que debe ser completado por el funcionario conforme a entrevistarse con el contribuyente luego de inspeccionar los documentos que conforman los deberes formales correspondientes a la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

- El Director del departamento de Tributos Internos, debe planificar un operativo mediante el cual, un grupo seleccionado de funcionarios se agrupan y organicen a fin de visitar cada uno de los contribuyentes ubicados por sectores de todo el municipio para completar los formularios.

*Formulario para el Censo de Actividad Económica*

**EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES, INDUSTRIALES, DE SERVICIOS Y DE INDOLE SIMILAR**

Nombre de la Empresa					
Dirección					
R.I.F.		TELF.			
Nombre del Representante Legal.		C.I.			
Nº Licencia Actividades Económicas	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	Tipo: Definitiva <input type="radio"/> Provisional <input type="radio"/> Transeúnte <input type="radio"/>	Nº		
Actividad(es) que Realiza.					
Solvencia Municipal	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	Fecha de Vencimiento:			
Declaración de Ingresos Brutos Definitiva	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	Año:	Declaración de Ingresos Brutos Estimada	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	Año:
Propaganda Publicidad	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	Año:	Nº de Avisos:		
Autorización de Expendio Bebidas Alcohólicas	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	Nº		Fecha de Vencimiento:	
Pago del Impuesto Propiedad Inmobiliaria	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	Año:		Fecha ultimo Plano de Mesura:	
				Fecha último Avalúo:	
Paga Aseo Urbano.	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	Fecha del Pago:	Conformidad de Uso.	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	Fecha:
Citado	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	Fecha:			

Observaciones: \_\_\_\_\_

Fecha del Censo: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_. Nombre del Fiscal: \_\_\_\_\_.

Recibido por: \_\_\_\_\_ C.I: \_\_\_\_\_.

- Luego, bajo la dirección de los coordinadores de fiscalización, se procederá a identificar cada una de las empresas con su respectiva etiqueta,

del color que lo identificará por el nivel de estatus en el que se encuentre,  
siendo estos los siguientes:

*Modelo de etiqueta para empresas con licencia.*



*Modelo de etiqueta para empresas sin licencia.*



*Modelo de etiqueta para empresas con licencia provisional*



República Bolivariana de Venezuela  
Estado Aragua  
Alcaldía Bolivariana del Municipio Santiago Mariño  
Dirección de Tributos Internos



- Luego de vaciar la información en el formulario y etiquetar a los contribuyentes, esta información debe ser llevada al departamento de Tributos Internos de la Alcaldía, donde otro grupo de funcionarios se encargaran de clasificar y agrupar los contribuyentes por estatus, con la finalidad de organizarlos e ir depurando la base de datos del sistema.

**2. Formular los objetivos estratégicos y metas operativas que fortalezcan la gestión financiera de los ingresos propios de la Alcaldía.**

Antes de la formulación de estrategias es necesario que los gerentes o encargados de la toma de decisiones acuerden un propósito en la organización y se puede definir a través de la Misión, que se convertirá en la guía interna y dará las

pautas a seguir en las acciones por medio de la definición de los Valores para alcanzar sus aspiraciones del futuro traducido como la Visión (Kaplan y Norton, 2008).

Es decir, para la formulación de las estrategias, no solo es necesario el diagnóstico de los puntos claves del entorno tanto interno (fortalezas y debilidades) como externo (amenazas y oportunidades) de la institución, también es necesario la definición de cuál es el propósito de la institución, aunque se tiende a pensar que todos los trabajadores que forman parte de la organización tienen conocimiento de la misma, no es una información que se tiene que dar por sentado, debe comunicarse a todo el personal para que las acciones estén orientadas al alcance de los objetivos y corregir rápidamente posibles desviaciones.

De esta manera, con fundamento de las opiniones recogidas en la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, se propone las siguientes definiciones de completaran los requerimientos necesarios a fin de definir los lineamientos estratégicos para fortalecer la gestión financiera de la organización:

### **Misión**

Actualizar y fortalecer el área tributaria de la Alcaldía de un municipio, mediante la implementación de un sistema tributario eficiente y eficaz en áreas específicas de Fiscalización, Recaudación, Liquidación, Auditoría Fiscal, Administración, Relaciones con el contribuyente y Control de Gestión, mediante una adecuada administración y optimización de los recursos financieros técnicos y humanos, que tiene como objetivo incrementar los Ingresos Ordinarios y

Extraordinarios, mejorando todo lo referente al aspecto tributario del Municipio, alcanzando con ello el equilibrio económico y social necesario para el mejoramiento de la calidad de vida y los servicios de los ciudadanos y ciudadanas del Municipio.

### **Visión**

Santiago Mariño, es un municipio innovador, de vanguardia, sensible a la demanda social, promotora de la cultura tributaria mediante la creación, puesta en marcha y aplicación efectiva de sistemas y procedimientos sobre la base de la Legislación Tributaria Municipal vigente y propuesta con una gestión eficiente y transparente de mejora continua, enfocada al bienestar de la comunidad, comprometida con el cumplimiento de los valores democráticos a través de la participación ciudadana y que promueve la participación de la colectividad organizada.

### **Valores**

Honestidad: el personal debe ser reconocido por la honestidad en su proceder.

Responsabilidad: La Alcaldía debe ser reconocida por la responsabilidad en el cumplimiento de sus compromisos.

Transparencia: El personal debe cumplir con los procedimientos como lo establece el marco regulatorio y estar dispuesto a cualquier revisión por contraloría.

Respeto: La Alcaldía debe ser reconocida por establecer relaciones de respeto con prójimo.

Compromiso: El personal de la Alcaldía debe ser reconocido por el compromiso que tienen al cumplir con la ejecución de sus procedimientos.

Igualdad: la Alcaldía promueve la igualdad en toda su escala, ofreciendo a todas las personas las mismas oportunidades

### **Objetivos Estratégicos**

- Mejorar la administración de los recursos financieros de la Alcaldía.
- Alcanzar niveles de excelencia en calidad y eficacia de los procesos financieros.
- Aprovechar las fuentes de financiamientos, tomando decisiones financieras de forma oportuna y eficiente.
- Analizar la situación económica financiera de la Alcaldía con la finalidad de planificar los Presupuestos con estimaciones más cercanas a la realidad.

En función a los deseos y aspiraciones que se propone la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua y basados en los elementos tanto internos como externos que la rodean, se definen las estrategias para dar cumplimiento a los objetivos definidos anteriormente, estas son las siguientes:

### **Estrategias a Desarrollar**

- Incluir dentro de la planificación del Presupuesto de Ingresos propios la incidencia de los beneficios fiscales que otorga la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño a los contribuyentes.

- Uso de herramientas financieras como por ejemplo el flujo de caja, con la finalidad de tener la información detallada de las necesidades de efectivo para financiar la ejecución del Presupuesto de Gasto.
- Diseñar manuales de normas y procedimientos sobre las actividades que desarrolla la Alcaldía con respecto a la recaudación, custodia, administración y ejecución de los Ingresos Propios Presupuestados.
- Uso e implementación de una plataforma tecnológica integrada, donde la información suministrada relacionado con los recursos económicos pueda ser utilizada por los departamentos relacionados con el Presupuesto.
- Elaborar informes económicos y estadísticos resultados de la recaudación de los tributos municipales a los fines de mantener actualizada la gestión de servicio en los ámbitos de su competencia.
- Creación de directrices de control y gestión de los procesos, a través de la implementación de indicadores de gestión, así como, la realización de auditorías internas que puedan determinar desviaciones en los procesos y puedan ser corregidas de forma efectiva.

### **Plan de Acción Operativo**

Es importante destacar que el Plan de Acción Operativo llamado también Plan Operativo Anual y es un instrumento de uso obligatorio en la Administración Pública porque es una herramienta administrativa que facilita la gestión de las estrategias, el

cumplimiento de las metas y el control de los procesos, pues en ella está plasmada los objetivos, las estrategias, el tiempo, los responsables de su ejecución y los indicadores de gestión necesarios para medir el desempeño. De esta manera, se plantea el plan de acción de las siguientes estrategias:

**Cuadro 35**  
**Plan de Acción de Estrategias de Planificación**

<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Función</b>	<b>Costos</b>	<b>Indicadores</b>
Incluir dentro de la planificación del Presupuesto de Ingresos propios la incidencia de los beneficios fiscales que otorga la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño a los contribuyentes.	Directores de cada Departamento	Planificar un presupuesto más ajustado a la realidad		Recaudación Estimada versus Recaudación efectiva
Uso de herramientas financieras como por ejemplo el flujo de caja, con la finalidad de tener la información detallada de las necesidades de efectivo para financiar la ejecución del Presupuesto de Gastos.	Directores de: Presupuesto, Administración, Hacienda	Usar herramientas financieras que contribuyan con la disposición de información financiera		-Insuficiencia de Financiamiento  Información Financiera disponible en tiempo real

Fuente: Orsi (2015)

**Análisis:** El cuadro 35 indica las estrategias propuestas como resultado de los análisis realizados de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua y así, dar cumplimiento a los objetivos relacionados con la planificación del presupuesto, con la finalidad de controlar la

gestión financiera desde su función principal y definir los rasgos necesarios para su medición y control. De igual manera, se establecen los responsables de su puesta en marcha y los indicadores que medirán la ejecución de los procedimientos.

**Cuadro 36**

**Plan de Acción de Estrategias de Dirección**

<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Función</b>	<b>Costos</b>	<b>Indicadores</b>
Diseñar manuales de normas y procedimientos sobre las actividades que desarrolla la Alcaldía con respecto a la recaudación, custodia, administración y ejecución de los Ingresos Propios Presupuestados.	Directores de cada Departamento	-Misión -Visión -Objetivos -Políticas y -Normas -Responsables de las Funciones		1-Óptimos Procedimientos  2-Tiempo de Respuestas  3-Satisfacción Departamental
Uso e implementación de una plataforma tecnológica integrada, donde la información suministrada relacionado con los recursos económicos pueda ser utilizada por los departamentos relacionados con el Presupuesto.	1-Director de Administración 2-Director de Informática 3-Contraloría Interna	-Recaudación -Custodia - Administración -Ejecución y control de los recursos financieros.		1-Toma de Decisiones acertadas en menor tiempo  2-Base de datos a disposición de manera inmediata

Fuente: Orsi (2015)

**Análisis:** Para el diseño de estrategias que pretenden fortalecer la gestión financiera de los ingresos propios de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño fue necesaria la revisión documental y el análisis de las respuestas del cuestionario aplicado a los funcionarios de la institución gubernamental, la cual determinó la

elaboración de lineamientos estratégicos relacionados con la dirección en la ejecución del presupuesto plasmado en el cuadro 36, en el cual se establecen los indicadores, responsables y la función para la cual fue definido. Con esto se espera controlar y dar cumplimiento con el debido control a las actividades de control con la finalidad de realizar el proceso de toma de decisiones de forma eficiente y eficaz.

**Cuadro 37**  
**Plan de Acción de Estrategias de Control**

<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Función</b>	<b>Costos</b>	<b>Indicadores</b>
Elaborar informes económicos y estadísticos resultados de la recaudación de los tributos municipales a los fines de mantener actualizada la gestión de servicio en los ámbitos de su competencia.	Directores de cada Departamento	Recaudación - Custodia - control de los recursos financieros		Nivel de Cumplimiento de las obligaciones del Contribuyente  -Gestión Tributaria
Creación de directrices de control y gestión de los procesos, a través de la implementación de indicadores de gestión, así como, la realización de auditorías internas que puedan determinar desviaciones en los procesos y puedan ser corregidas de forma efectiva.	Directores de cada Departamento  Auditoria Interna	Procedimientos Relacionados con la Gestión Financiera de los Recursos		1- Rentabilidad 2-Calidad de Procesos 3-Flujo de Efectivo 4- Cumplimiento de los objetivos

Fuente: Orsi (2015)

**Análisis:** el cuadro 37, establece las funciones que tienen las propuestas diseñadas con la finalidad de controlar el proceso de planificación y ejecución del presupuesto. Igualmente, se indican quienes son los responsables de llevar a cabo las estrategias así como también, los indicadores que medirán la eficiencia de los procesos. Con estas estrategias se pretende crear medidas de control que determinen posibles desviaciones en la ejecución del presupuesto y dar una guía de acción para corregirlas.

### **3. Establecer las pautas a seguir para la implementación de los lineamientos estratégicos para la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.**

El éxito de cualquier empresa dependerá significativamente del grado de interacción que exista con los grupos de interés que influyen sobre las decisiones organizacionales, así como, el cumplimiento de sus deberes y compromisos. Debido a la inestabilidad económica, ha surgido un gran interés por parte de las organizaciones en consolidar la gestión de los recursos financieros a través de una planificación estratégica acorde con la situación que se vive actualmente, con la finalidad de tener información necesaria al momento de la toma de decisiones que no pongan en riesgo la seguridad financiera de la compañía.

Para lograr un verdadero cambio que fortalezca la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, no basta sólo con redefinir o crear los aspectos tales como: misión, visión, objetivos, valores e inclusive, especificar

estrategias para la institución, si se continúa con un mal funcionamiento, como por ejemplo dejando de utilizar herramientas financieras que precisen la situación actual del flujo de efectivo o la necesidad real de financiamiento para el cumplimiento del gasto público a través de la ejecución del presupuesto.

Para ello, es importante, estudiar el entorno de la institución para conocer sus oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas ante el panorama económico, a fin de trazar objetivos y metas alcanzables que fortalezcan la administración de los recursos financieros, para evitar lo sucedido en muchas Alcaldías, quienes consideran que tan solo el cobro de los impuestos y el pago de los gastos planificados podría ser suficiente para la administración pública municipal convirtiéndose en un simple ejecutor del presupuesto.

La planificación estratégica de la gestión financiera de una organización se forma a través de la definición de estrategias aplicadas en los procedimientos que se realizan en la Alcaldía, y es sólo a través de una **Auditoría Interna**, que se puede determinar si los cambios incidirán positivamente en la gestión financiera. Dicha auditoría puede ser vista como un instrumento para identificar, analizar y evaluar los procedimientos realizados por los funcionarios relacionados con la ejecución del presupuesto, reconocer su funcionamiento y actuaciones internas y externas, con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer la administración de los recursos financieros.

La planificación de la gestión financiera debe ser una estrategia bien definida, cuyo fin es el de llevar a la Alcaldía por la vía segura al éxito a través del cumplimiento oportuno del presupuesto de gastos. La propuesta es una contribución al fortalecimiento de la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, pero la misma debe ser discutida para conocer la opinión de los diferentes grupos de interés que la conforman, su puesta en marcha no garantiza que pueda o deba ser efectiva, solo a través de seguimientos a cualquier proceso de mejora que se haya dado en la institución y determinar el grado de conocimiento que los grupos de interés posean de dichos cambios, es la manera de que su resultado sea favorable.

Se deben tomar acciones que orienten el rumbo de la propuesta, de modo que su puesta en práctica sea conocida por los encargados de su ejecución, es preciso puntualizar los aspectos requeridos para consolidar la planificación estratégica de la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño, tomando en cuenta a los grupos de interés que intervienen. Para esto se sugiere:

### **Misión, Visión, Objetivos y Valores:**

Todos estos rasgos intangibles pudieran ser presentados y discutidos entre todos los miembros responsables de las diferentes direcciones relacionadas con la ejecución del presupuesto con la finalidad de lograr su aceptación y posterior aprobación. Como medio para hacer de dominio público esta información, debe presentarse por escrito y

en lugares visibles dentro de la Alcaldía, pudiéndose utilizar para ello: carteleras, pendones y afiches, colocados en puntos estratégicos como lo son: la entrada y salida de los departamentos, de modo que todos los que conforman la institución conozcan la razón de ser de la Alcaldía, hacia donde van dirigidas las acciones, sus fines y creencias, buscando alcanzar el cumplimiento eficiente de los objetivos definidos.

### **Puesta en Marcha de las Estrategias**

Para llevar a cabo cada una de las estrategias propuestas es necesario consultarlo con el personal encargado, a fin de cumplir con cada uno de los requerimientos planteados al inicio del año fiscal, comparándolos con la misión, visión y objetivos que fueron definidos anteriormente como guía de funcionamiento y así, asegurarse de cumplir con todas las necesidades ajustadas al marco regulatoria correspondiente.

Asimismo, es importante resaltar, que se debe estudiar las estrategias en procura de contar con los recursos necesarios tanto materiales como humanos para la puesta en marcha de cada uno de los procedimientos y actividades que conforman la estrategia, así como, el uso de indicadores de gestión que permitan medir el funcionamiento de ellos y poder corregir posibles desviaciones mediante la ejecución de programas de contingencia que pongan fin al periodo de incertidumbre.

De igual manera, antes de llevar a cabo las estrategias propuestas estas deben ser consultadas con el Alcalde con la finalidad de medir el impacto político y social, pues por ser una institución gubernamental, este se debe a la sociedad y la

satisfacción colectiva, y él se convierte en la persona encargada de velar por el bienestar del mismo, para que ninguna de las estrategias afecte directamente el patrimonio económico o social de la población.

También, se hace de obligatorio cumplimiento la revisión de cada estrategia, a fin de que se ajusten a la normativa jurídica actual, con la colaboración y debida consulta del Departamento de Auditoría Interna, Contraloría Municipal, Cámara Municipal y debidos organismos nacionales correspondientes con la finalidad de que estas concuerden con los designios plasmados en las leyes.

Finalmente, se sugiere la implantación de todos estos elementos diferenciadores de la planificación estratégica de la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, respetando las costumbres, deseos, metas y aspiraciones de la institución y la sociedad, evitando malestar público.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La planificación estratégica en la gestión financiera facilita a las organizaciones la toma de decisiones acorde con la situación en la que se desenvuelven, pues estas son fundamentadas en información concerniente al entorno en el que se desarrollan, tomando en cuenta tanto aspectos internos como externos que la afectan, a fin de delinear estrategias que contribuyan a la efectiva y eficiente consecución de los objetivos y metas planteadas basada en información ajustada a su realidad.

Las Alcaldías, en especial la del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, no escapa de esta realidad, en este sentido la investigación se orienta en el diseño de estrategias que colaboren con administración de los recursos financieros estimados y efectivamente recaudados, a través del uso de herramientas financieras, que favorezcan el análisis del entorno económico para adaptarse al cambio y desarrollando habilidades de convertir situaciones desfavorables en oportunidades, a fin de disminuir la incertidumbre en el financiamiento de ejecución del Presupuesto.

De esta manera, a través del análisis de los datos recolectados y basados en la revisión bibliográfica, se permitió establecer una serie de debilidades asociadas a cada uno de los elementos que conforman la gestión financiera de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, por medio del cual se definieron las

siguientes conclusiones y recomendaciones.

## **Conclusiones**

- Los procedimientos para la administración financiera de los recursos financieros de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua se caracterizan por estar sustentados en las normativas legales y regulatorias que emergen de la Administración Financiera del Sector Público así como también, en la elaboración del Presupuesto de Ingresos y Gastos.
- En este mismo sentido, se determinó que el personal responsable de la elaboración y ejecución del presupuesto son de altos cargos gerenciales, dejando a los demás empleados en desconocimiento de los objetivos trazados en el plan operativo municipal, trabajando sin rumbo desaprovechando la posibilidad trabajar todos los funcionarios de manera coordinada para el alcance de las metas establecidas.
- Se evidenció, la ausencia de definición de la Misión, Visión y objetivos de la institución, obligando a los funcionarios trabajar sin una guía de acción así como también, imposibilitando a los responsables de la toma de decisiones medir la eficiencia de los procesos pues no existe un punto de comparación o una expectativa que se desea cumplir.
- Los departamentos de la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua relacionados con la planificación, ejecución y control del presupuesto,

no disponen de manuales de normas y procedimientos para el cumplimiento de sus funciones, realizando las tareas bajo procesos empíricos.

- Se determinó que las decisiones en la ejecución del presupuesto de gasto son tomadas en el momento que tienen el efectivo disponible en cuenta sin una previa planificación. No manejan herramientas financieras que despejen el panorama económico a fin de controlar los flujos de efectivos y disminuir la incertidumbre. Es decir, la Alcaldía es un simple ejecutor del presupuesto sin métodos ni procesos de planificación ni control de ingresos.
- Los departamentos relacionados a la ejecución del presupuesto no cuentan con un sistema unificado de información. La información financiera es trasladada de un sistema a otro a través de los reportes que realiza el departamento de manejo y custodia de fondos, en el que transmite la información de hacienda a los departamentos de administración y presupuesto.
- Los beneficios fiscales que ofrece la Alcaldía a los contribuyentes, que afectan el presupuesto disminuyendo la recaudación de ingresos propios no son tomados en cuenta al momento de planificar, ocasionando distorsión entre el monto estimado de recaudación y el monto efectivamente obtenido.
- La Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua no cuenta con un plan de contingencia, de no contar con los ingresos necesarios para la ejecución del presupuesto de gastos.
- La administración y el departamento de presupuesto, no realizan análisis

financieros que determinen el efecto inflacionario en el presupuesto, a través de la observación de las variables de liquidez, pues estas se ven incrementada en volumen de efectivo pero con diferente poder adquisitivo. Es decir, se recauda lo estimado pero no se puede adquirir los bienes y servicios que se estimaron en la misma cuantía en la que se determinó en el presupuesto.

### **Recomendaciones**

Con fundamento en los resultados obtenidos del instrumento aplicado en la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Definir la Misión, Visión, Objetivos y Metas que se desean alcanzar y para ello, contar con la participación de los funcionarios, involucrándolo en el proceso de planificación a fin de que se puede transmitir los deseos y expectativas de la institución.
- Promover el uso de herramientas financieras para el análisis del entorno tanto interno como externo de la Alcaldía, para diseñar las estrategias aprovechando las oportunidades a través del uso de sus fortalezas y destrezas.
- Instaurar la aplicación de indicadores de gestión que contribuyan con el control de los procesos, teniendo la oportunidad de medir la eficiencia de los procesos para corregirlos eficazmente.
- Unificar el sistema de información financiera entre los departamentos relacionados con la planificación, ejecución y control del presupuesto, a fin

de, que los responsables de la toma de decisiones pueda tener la información en tiempo real.

- Motivar al personal en la participación de los procesos financieros y la toma de decisiones a través de reuniones trimestrales a través de mesas de trabajo para comunicar los logros y las necesidades que se tengan que cumplir en el próximo trimestre, guiando a los trabajadores a alcance de las metas de forma coordinada y planificada.
- Se recomienda el uso de herramientas financieras que faciliten la organización de la información sobre la disponibilidad de los flujos de efectivo, para establecer los periodos de tiempo de escases de financiamiento para la ejecución del gasto público.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación: Inducción a la metodología científica. Venezuela: Episteme.
- Barajas A. (2008). Finanzas para no Financistas. (4ª ed.) Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Bavaresco, A. (1988). Las técnicas de Investigación. (5ª ed.) Estados Unidos: Scott Foresman and company. Glenview.
- Burgwal, G. y Cuéllar, J. (1999). Planificación Estratégica y Operativa Aplicada a los Gobiernos Locales. (1ª ed.) Ecuador: Ediciones Abya Yala.
- Delgado, F. y Muñiz, M. (2005). Cuadernos de Hacienda Pública Teoría de los Impuestos. España: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- De López, T. y De Suárez M. (2007). Técnica y Práctica de Comercio y Mercadeo. (5ª ed.) Venezuela: Corporación Marca, S. A.
- Duarte, J. y otros (2005). Finanzas Operativas: un Coloquio. México: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE.
- Escobar, H y otros (2007). Hacienda Pública un Enfoque Económico. (2ª ed.) Colombia: Sello Editorial Universidad de Medellín.
- Hernández, R. y otros (2003). Metodología de la Investigación. (3ª ed.) México: McGraw Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). The Execution Premium. Integrando la Estrategia y las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas. (1ª ed.) España: Ediciones Deusto.
- Lawrence, G. (2003). Principios de la Administración Financiera (10ª ed.) México: Pearson Educación.
- Mejía, J. (1994). Problemática y Desarrollo Municipal. México: Plaza y Valdés, S.A.
- Menéndez, A. (2009). Derecho Financiero y Tributario. (10ª ed.) España: Lex Nova, S. A.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. (8ª ed.) México: Pearson Educación.

- Rodríguez, L. (2014). Actividad Financiera del Sector Publico en Venezuela. (4ª ed.) Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Sainz, J. (2009). El Plan Estratégico en Práctica. (2ª ed.) España: Esic Editorial.
- Stoner, J. y otros (1996). Administración. (6ª ed.) México: Pearson Educación.
- Valero, N. (2007). El Régimen Jurídico del Crédito Publico en la Ley Concursal. (1ª ed.) España: La Ley.
- Van Horne, J. y otros (2002). Fundamentos de la Administración Financiera. (10ª ed.) México: Pearson Educación.
- Zambrano A. (2006). Planificación Estratégica Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Caracas, Venezuela. Publicaciones UCAB.

## **Anexo 1**

### **Cuestionario**

Instrucciones:

1. Identifique con precisión en el cuadro de operacionalización de variables e instrumento anexo, las variables con sus respectivos indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con los indicadores correspondientes a las variables.
3. Utilice el formulario para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem presentado en función de los siguientes criterios:
  - Claridad en la redacción de cada ítem.
  - Pertinencia de los ítems con los objetivos planteados.
  - Precisión en la formulación de cada ítem.
  - Coherencia de cada ítem con respecto a la temática tratada.

Muchas gracias por su colaboración.

La Investigadora.

1. El presupuesto de Ingresos se realiza en función de la recaudación estimada de cuál de estos impuestos (Puede marcar más de una alternativa):

Actividad Económica \_\_\_\_\_

Inmueble \_\_\_\_\_

Propaganda \_\_\_\_\_

Vehículo \_\_\_\_\_

Aseo \_\_\_\_\_

2. Indique el porcentaje de participación que representa la recaudación de ingresos propios en la formulación del presupuesto.

0 - 20% \_\_\_\_\_

21 - 40% \_\_\_\_\_

41 - 60% \_\_\_\_\_

61 - 80% \_\_\_\_\_

81% en adelante \_\_\_\_\_

3. ¿Existe diferencia entre el monto estimado en el presupuesto y la recaudación efectiva durante el ejercicio económico?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Los ingresos propios estimados son recaudados de forma puntual?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Las Ordenanzas municipales que regulan la recaudación de los ingresos propios está acorde con la situación económica del Municipio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es el tiempo es exigido a los contribuyentes para realizar el pago de los impuestos?

Mensual \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_

Trimestral\_\_\_\_\_ Anual\_\_\_\_\_

7. Indique en cual periodo de tiempo se recibe la mayor recaudación de ingresos propios:

En el Primer Trimestre \_\_\_\_\_

En el Segundo Trimestre\_\_\_\_\_

En el Tercer Trimestre\_\_\_\_\_

En el Cuarto Trimestre\_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es el tiempo estimado en que los ingresos presupuestados luego de recaudados sean comprometidos y utilizados para la ejecución del presupuesto?

De 1 a 5 días \_\_\_\_\_

De 6 a 10 días \_\_\_\_\_

De 11 a 15 días\_\_\_\_\_

De 15 días en adelante\_\_\_\_\_

9. Indique de qué manera se ejecutan las partidas del presupuesto de gasto:

Continuamente durante el año \_\_\_\_\_

Trimestre de zafra \_\_\_\_\_

Al momento de tener el ingreso disponible\_\_\_\_\_

10. ¿La ejecución del presupuesto de gastos se adecua a lo formulado en las ordenanzas del municipio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿La Alcaldía cumple en su totalidad con la ejecución de las metas y objetivos planificados?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿El presupuesto es ejecutado en los tiempos planificados?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. Luego de los gastos de personal, ¿qué partida del presupuesto se prioriza en ejecutar? (Puede marcar más de una alternativa):

Materiales, Suministros y Mercancías \_\_\_\_\_

Servicios no Personales \_\_\_\_\_

Transferencias y Donaciones \_\_\_\_\_

Activos Reales \_\_\_\_\_

Disminución de Pasivos \_\_\_\_\_

14. ¿La Alcaldía traza objetivos relacionados con la administración de los ingresos propios?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿La alcaldía ofrece a sus contribuyentes algunos de los siguientes beneficios?(Puede marcar más de una alternativa).

Descuento por pronto pago \_\_\_\_\_

Reconsideración por excedente en pagos (crédito fiscal) \_\_\_\_\_

Reconsideración de Alícuota \_\_\_\_\_

16. ¿Alguno de estos beneficios son tomados en cuenta en la planificación del presupuesto?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Quién realiza la planificación del presupuesto?

El Alcalde \_\_\_\_\_

El Alcalde con el Administrador \_\_\_\_\_

El Alcalde en consenso con los Directores \_\_\_\_\_

El administrador y los Directores \_\_\_\_\_

18. ¿Existe un manual de procedimientos para la ejecución del presupuesto?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

19. ¿Son frecuente las modificaciones presupuestarias?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

20. Si su respuesta es afirmativa, estas modificaciones presupuestarias se realizan con la finalidad de ejecutar partidas relacionadas con (Puede marcar más de una alternativa):

Inversión \_\_\_\_\_ Disminución de Pasivo\_\_\_\_\_

Gastos no Presupuestados\_\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_\_

21. ¿Se ejerce un control de ingresos propios y evaluación de la gestión tributaria municipal?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

22. ¿La alcaldía maneja indicadores de gestión para medir la efectividad de los procesos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

23. ¿Se realizan auditorías internas dentro de la alcaldía a fin de evaluar los procesos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

24. De ser afirmativa su respuesta, ¿con que frecuencia durante el año fiscal son realizadas estas auditorías?

1 vez \_\_\_\_\_ 2 veces \_\_\_\_\_

3 veces\_\_\_\_\_ 4 veces\_\_\_\_\_

25. ¿Los resultados de las auditorías han revelado desviaciones en el proceso administrativo para cumplir con la ejecución del presupuesto?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

26. ¿Existe un manual para corregir desviaciones en el procedimiento para cumplimiento y ejecución del presupuesto?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

27. ¿Existe un sistema de información financiera unificada entre los departamentos relacionados con el cumplimiento del presupuesto?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

28. ¿Esta formulado un plan de acción para el cumplimiento y ejecución del presupuesto?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

29. ¿Utilizan instrumentos financieros para facilitar la toma de decisiones, como por ejemplo el flujo de caja?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

30. ¿Considera usted, que la alcaldía del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua maneja de manera adecuada sus finanzas?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### Cuestionario

Lic. Yenifer Orsi

### Presentación

Estimado experto a continuación se le presenta la escala de estimación para recolectar la información requerida y culminar de manera exitosa la investigación y de esta manera, diseñar los lineamientos para fortalecer la gestión financiera de los ingresos propios de la alcaldía del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua. Se incluyen además los objetivos, cuadro de operacionalización de variables e instrumento para que pueda plasmar su valoración. Se agradece su valiosa colaboración.

Información general:

Apellido (s) y Nombre (s) del evaluador:

Camero, Yennifer M.

Profesión/ocupación:

Docente de Metodología



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:**  
**MENTIÓN FINANZAS**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Criterio de valoración de ítems:

**O = Óptimo      B = Bueno      R = Regular      D = Deficiente**

**Instrucciones:** Marque con una equis (X) en cada ítem su criterio de valoración, con la finalidad de obtener una observación clara y precisa.

Ítems	Claridad				Pertinencia				Precisión				Coherencia				OBSERVACION
	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	
1		X				X				X				X			
2		X				X				X				X			
3		X				X				X				X			
4	X				X					X			X				
5		X				X			X					X			
6		X			X				X				X				
7			X			X				X				X			
8	X					X				X				X			
9		X				X				X				X			
10		X				X			X				X				
11		X			X					X				X			
12		X				X				X				X			
13			X			X				X				X			
14		X				X				X				X			
15	X				X					X				X			
16		X				X				X				X			
17		X				X				X				X			
18		X			X				X					X			
19	X				X					X				X			
20		X				X				X			X				
21		X				X			X					X			
22		X				X				X				X			
23	X					X				X				X			
24		X				X				X				X			
25		X			X					X				X			
26		X				X				X				X			
27		X			X					X				X			
28	X				X					X				X			
29		X				X				X				X			
30		X			X					X				X			

Nombre del evaluador: Consuelo Carrero C.I. 4413674  
 Fecha: 6/6/2015

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### Cuestionario

Lic. Yenifer Orsi

### Presentación

Estimado experto a continuación se le presenta la escala de estimación para recolectar la información requerida y culminar de manera exitosa la investigación y de esta manera, diseñar los lineamientos para fortalecer la gestión financiera de los ingresos propios de la alcaldía del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua. Se incluyen además los objetivos, cuadro de operacionalización de variables e instrumento para que pueda plasmar su valoración. Se agradece su valiosa colaboración.

Información general:

Apellido (s) y Nombre (s) del evaluador:

Sanoja Raul

Profesión/ocupación:

Abogado - Docente.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:**  
**MENCIÓN FINANZAS**



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Criterio de valoración de ítems:

**O = Óptimo**

**B = Bueno**

**R = Regular**

**D = Deficiente**

**Instrucciones:** Marque con una equis (X) en cada ítem su criterio de valoración, con la finalidad de obtener una observación clara y precisa.

Ítems	Claridad				Pertinencia				Precisión				Coherencia				OBSERVACION
	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	
1		X				X				X				X			
2	X					X			X					X			
3		X				X				X				X			
4	X				X				X				X				
5		X				X				X				X			
6		X				X				X				X			
7		X				X				X				X			
8		X				X				X				X			
9		X				X				X				X			
10		X				X				X			X				
11		X				X				X				X			
12	X				X				X					X			
13		X				X				X				X			
14		X				X				X				X			
15	X	X				X				X				X			
16		X				X				X				X			
17		X				X				X			X				
18		X			X					X				X			
19	X	X				X			X					X			
20		X				X				X				X			
21		X				X				X				X			
22		X				X				X			X				
23		X			X	X				X				X			
24		X				X				X				X			
25		X				X				X				X			
26		X			X					X				X			
27		X				X			X					X			
28	X					X				X				X			
29		X				X				X				X			
30	X					X				X				X			

Nombre del evaluador: Raul Janoza C.I. 2244030

Fecha: 22-07-2015