

**LINEAMIENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN
EN LA EJECUCIÓN FINANCIERA Y
OPERATIVA DEL SERVICIO AUTÓNOMO
NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, CALIDAD,
METROLOGÍA Y REGLAMENTOS TÉCNICOS
(SENCAMER) SEDE MARACAY**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN: FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**LINEAMIENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN
FINANCIERA Y OPERATIVA DEL SERVICIO AUTÓNOMO NACIONAL
DE NORMALIZACIÓN, CALIDAD, METROLOGÍA Y REGLAMENTOS
TÉCNICOS (SENCAMER) SEDE MARACAY**

Autora:
Albarrán, Norelkis

La Morita, Mayo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN: FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**LINEAMIENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN
FINANCIERA Y OPERATIVA DEL SERVICIO AUTÓNOMO NACIONAL
DE NORMALIZACIÓN, CALIDAD, METROLOGÍA Y REGLAMENTOS
TÉCNICOS (SENCAMER) SEDE MARACAY**

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para Optar al Título de
Magíster en Administración de Empresas Mención: Finanzas

Autora:
Albarrán, Norelkis



VEREDICTO

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

"LINEAMIENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA DEL SERVICIO AUTÓNOMO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, CALIDAD, METROLOGÍA Y REGLAMENTOS TÉCNICOS (SENCAMER) SEDE MARACAY."

Presentado por el (la) ciudadana(o) Norelkis Y. Albarrán P. C.I. 12.608.234 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: Luisa de Sanoja C.I. 24892209 Firma:

Miembro: Mercedes B. Blanco C.I. 4.368061 Firma:

Miembro: Annelin Díaz C.I. 9436391 Firma:

Maracay, 09 de Julio del 2015

.....FACES en Constante Innovación

AGRADECIMIENTO

A Dios primeramente por permitirme iniciar y culminar con éxito mis estudios de maestría.

A mis padres por su apoyo incondicional y por ser inspiración para el logro de esta meta académica.

A mi motor de vida mi mayor tesoro mi hijo Diego Gabriel por acompañarme desde el vientre en mis clases, exposiciones y ser la inspiración para siempre seguir adelante con fe y esperanza.

A mi compañero de vida, por su comprensión, apoyo, entendimiento, paciencia y amor para conmigo.

A mi tutor, mi Profesor Wilfredo Camacaro por su cooperación, su guía, conocimiento y su apoyo incondicional que me permitieron elaborar mi Trabajo de Grado y poder obtener mi título de Magíster en Finanzas.

A la Universidad de Carabobo mi Alma Mater por lograr sumar un título más en mis logros académicos.

A la Dirección de Post Grado por permitirnos cerrar este ciclo académico con éxitos.

A mis Compañeros de la Maestría por ser personas muy especiales las cuales guardare siempre como uno de mis mejores recuerdos. Gracias por compartir este tramo de viaje en el Tren de la Vida, en especial Angie, Jorge, Erianna, Analibe, Enrique, Victor y Rodrigo.

DEDICATORIA

A mis Padres por sentirse orgullosos y alegres por esta meta alcanzada.

A mi hijo Diego Gabriel un logro por y para ti mi nego lindo.

A mi Esposo por su solidaridad.

A todas aquellas que personas que creen en este gran país, que alimentan la esperanza que un día el sol brillara para todos por igual y bajo este cielo azul construiremos una nueva Venezuela prospera y llena de oportunidades para aquellos que aún apostamos por ella.

Para Díos No Hay Nada Imposible...

**LINEAMIENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN
FINANCIERA Y OPERATIVA DEL SERVICIO AUTÓNOMO NACIONAL
DE NORMALIZACIÓN, CALIDAD, METROLOGÍA Y REGLAMENTOS
TÉCNICOS (SENCAMER) SEDE MARACAY**

Autora: Econ. Albarrán, Norelkis
Tutor: Prof. Wilfredo Camacaro Tovar
Fecha: Mayo 2015

RESUMEN

Esta investigación surgió debido a la inexistencia de un sistema de control de gestión a través del cual se pueda verificar el correcto cumplimiento de las actividades con respecto a la ejecución financiera y operativa de la institución. El objetivo general proponer lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, para lo cual fue necesario diagnosticar la situación actual del proceso financiero y operativo, describir las variables que intervienen en el proceso, identificar los elementos que permitan el establecimiento de controles de gestión en la ejecución operativa y financiera y elaborar los lineamientos de control de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER sede Maracay. Teóricamente, se orientó en los conceptos de control de gestión, sus elementos y el sistema de control de gestión. Metodológicamente, utilizó la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, descriptiva y con base documental. La población estuvo integrada por las personas que laboran en el área financiera del organismo estudiado, la cual está compuesta por quince (15) trabajadores que se ocupan del Estado Aragua y Carabobo, la muestra fue censal y quedó representada por el cien por ciento (100%) de la población. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, compuesto por preguntas cerradas y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que arrojó un coeficiente de 0,88. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa. Se concluye que el proceso financiero y operativo de SENCAMER adolece de los indicadores, normas y requerimientos informáticos para el establecimiento de un adecuado control de gestión. Se recomienda la adopción de la propuesta.

Palabras Clave: Mecanismos de Control, Control de Gestión y Ejecución Financiera y Operativa.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	19
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	22
Objetivos de la Investigación.....	27
Justificación de la Investigación.....	28
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	30
Antecedentes de la Institución.....	37
Bases Teóricas.....	40
Teoría Financiera.....	46
Bases Legales.....	49
Definición de Términos.....	52
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de la Investigación.....	58
Método de Investigación.....	60
Población y Muestra.....	62
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	63
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	64
Técnicas de Análisis de la Información.....	67
Fases de la Investigación.....	69
CAPÍTULO IV	
DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA A LA PROPUESTA	
Resultados.....	72

Análisis General de los Resultados.....	72
	Pág.
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	
Presentación.....	105
Justificación de la Propuesta.....	106
Objetivos de la Propuesta.....	107
Estructura de la Propuesta.....	109
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	126
Recomendaciones.....	128
LISTA DE REFERENCIAS.....	131
ANEXOS.....	134

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Elementos del Control de Gestión.....	43
2. Población Objeto de Estudio.....	59
3. Operacionalización de las Variables.....	69
4. Identificación de Áreas Críticas.....	107
5. Asignación de Lineamientos de Control de Gestión.....	108
6. Rango de los Lineamientos de Control de Gestión.....	110
7. Costos Estimados para la Implantación de la Propuesta.....	153
8. Resultados de la Confiabilidad del Cuestionario de Recolección de Datos.....	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
1. Presupuesto por Proyecto de Elabora Dentro del POA.....	69
2. Incidencia de la Carencia de Recursos Financieros en la Disponibilidad de Materiales e Insumos Requeridos.....	70
3. Valoración Subestimada de los Recursos Financieros Dificulta a los Empleados Prestar Servicios de Manera Acorde con los Requerimientos de los Usuarios.....	71
4. Aplicación de Algún Indicador que Permite Verificar lo Gastado con lo Planificados.....	72
5. Correspondencia entre el Alcance de las Metas y la Ejecución Financiera.....	73
6. El Alcance de las Metas se Encuentra Sistematizado con la Ejecución Financiera.....	74
7. Incidencia de la Baja Rentabilidad en el Desarrollo de las Actividades...	75
8. Se Estiman Realizar Anualmente Inversiones en Materiales y Equipos por Medio de las Recaudaciones Propias.....	76
9. Disminuciones la Rentabilidad que se Deriva de las Actividades Recaudadoras.....	77
10. Seguimiento de los Esquemas Presupuestarios para la Distribución de los Recursos Monetarios.....	78
11. Dificultades para la Aplicación de Controles Internos en las Actividades Cotidianas de la Institución.....	79
12. Correspondencia entre la Ejecución Financiera y el Cumplimiento de las Metas.....	80
13. Insuficiencia de Los Recursos Obliga a Desviar Continuamente los Mismos de una Parida a Otra.....	81
	Pág.

14.	Cumplimiento de los Esquemas Presupuestarios se Ejecutan con Desviaciones de los Recursos en las Partidas Asignadas.....	82
15.	Deficiencias en la Actividad de Recaudación Estimada Conllevan a Invertir los Recursos de Manera Distinta a la Planificada.....	83
16.	Parte del Presupuesto se Destina a la Inversión de Maquinarias, Equipos y Capacitación del Personal.....	84
17.	Las Partidas Presupuestarias se Incrementan Anualmente para Garantizar un Mejor Nivel de Eficiencia en la Gestión Operativa.....	85
18.	Los Procesos Relacionados con los Recursos Financieros son Programados de Manera Eficaz y Eficiente.....	86
19.	Están Establecidos los Mecanismos de Control de Gestión que Deben Emplearse para Lograr Eficiencia y Productividad en el Desempeño de las Actividades.....	87
20.	Informes de Gestión y Estados de Resultados Proporcionan a los Directivos la Oportunidad de Tomar los Correctivos Pertinentes.....	88
21.	Dentro de las Actividades Desempeñadas por los Técnicos se Cumple la Planificación Establecida Dentro del Plan de Trabajo.....	89
22.	Están Establecidos los Niveles de Responsabilidad de Cada uno de los Trabajadores Conforme a los Resultados de Gestión.....	90
23.	Se Utilizan Normas de Control Interno por Medio de Acciones Orientadas a Garantizar el Cumplimiento de los Objetivos Establecidos.....	91
24.	Los Gerentes y Coordinadores se Preocupan por Cumplir con las Metas Establecidas dentro del Plan Operativo.....	92
25.	Están Establecidas las Normativas Internas de Seguimiento y Control de la Actividad Presupuestaria dentro de la Institución.....	93

Pág.

26.	Se Emplean Mecanismos para Minimizar los Riesgos que Puedan Aparecer en el Desarrollo de la Gestión.....	94
27.	Existen Controles Sobre el Proceso de Inversión y Conservación de los Activos Fijos e Intangibles.....	95
28.	Se Aplican Controles que Garantizan Seguridad Razonable del Buen Manejo de los Fondos.....	96
29.	Se Establecen los Aspectos Claves del Control Interno Relacionados con el Sistema de Gestión Presupuestarias.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.	Pág.
1. Presupuesto por Proyecto de Elabora Dentro del POA.....	69
2. Incidencia de la Carencia de Recursos Financieros en la Disponibilidad de Materiales e Insumos Requeridos.....	70
3. Valoración Subestimada de los Recursos Financieros Dificulta a los Empleados Prestar Servicios de Manera Acorde con los Requerimientos de los Usuarios.....	71
4. Aplicación de Algún Indicador que Permite Verificar lo Gastado con lo Planificados.....	72
5. Correspondencia entre el Alcance de las Metas y la Ejecución Financiera.....	73
6. El Alcance de las Metas se Encuentra Sistematizado con la Ejecución Financiera.....	74
7. Incidencia de la Baja Rentabilidad en el Desarrollo de las Actividades...	75
8. Se Estiman Realizar Anualmente Inversiones en Materiales y Equipos por Medio de las Recaudaciones Propias.....	76
9. Disminuciones la Rentabilidad que se Deriva de las Actividades Recaudadoras.....	77
10. Seguimiento de los Esquemas Presupuestarios para la Distribución de los Recursos Monetarios.....	78
11. Dificultades para la Aplicación de Controles Internos en las Actividades Cotidianas de la Institución.....	79
12. Correspondencia entre la Ejecución Financiera y el Cumplimiento de las Metas.....	80
13. Insuficiencia de Los Recursos Obliga a Desviar Continuamente los Mismos de una Parida a Otra.....	81
	Pág.

14.	Cumplimiento de los Esquemas Presupuestarios se Ejecutan con Desviaciones de los Recursos en las Partidas Asignadas.....	82
15.	Deficiencias en la Actividad de Recaudación Estimada Conllevan a Invertir los Recursos de Manera Distinta a la Planificada.....	83
16.	Parte del Presupuesto se Destina a la Inversión de Maquinarias, Equipos y Capacitación del Personal.....	84
17.	Las Partidas Presupuestarias se Incrementan Anualmente para Garantizar un Mejor Nivel de Eficiencia en la Gestión Operativa.....	85
18.	Los Procesos Relacionados con los Recursos Financieros son Programados de Manera Eficaz y Eficiente.....	86
19.	Están Establecidos los Mecanismos de Control de Gestión que Deben Emplearse para Lograr Eficiencia y Productividad en el Desempeño de las Actividades.....	87
20.	Informes de Gestión y Estados de Resultados Proporcionan a los Directivos la Oportunidad de Tomar los Correctivos Pertinentes.....	88
21.	Dentro de las Actividades Desempeñadas por los Técnicos se Cumple la Planificación Establecida Dentro del Plan de Trabajo.....	89
22.	Están Establecidos los Niveles de Responsabilidad de Cada uno de los Trabajadores Conforme a los Resultados de Gestión.....	90
23.	Se Utilizan Normas de Control Interno por Medio de Acciones Orientadas a Garantizar el Cumplimiento de los Objetivos Establecidos.....	91
24.	Los Gerentes y Coordinadores se Preocupan por Cumplir con las Metas Establecidas dentro del Plan Operativo.....	92
25.	Están Establecidas las Normativas Internas de Seguimiento y Control de la Actividad Presupuestaria dentro de la Institución.....	93

Pág.

26.	Se Emplean Mecanismos para Minimizar los Riesgos que Puedan Aparecer en el Desarrollo de la Gestión.....	94
27.	Existen Controles Sobre el Proceso de Inversión y Conservación de los Activos Fijos e Intangibles.....	95
28.	Se Aplican Controles que Garantizan Seguridad Razonable del Buen Manejo de los Fondos.....	96
29.	Se Establecen los Aspectos Claves del Control Interno Relacionados con el Sistema de Gestión Presupuestarias.....	97

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de control de gestión juegan un papel importante para las organizaciones que se desempeñan en el contexto globalizado que impera hoy día, resultan una necesidad porque ayudan a alcanzar los objetivos de manera efectiva, facilitan los caminos propuestos para llegar al futuro planteado, agrupan bajo un criterio de similitud en sus funciones a los departamentos que participan directamente en la actividad fundamental, diferencian otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad principal, entre otros aspectos que aportan cambios en pro de obtener productos y servicios con una eficiencia relevante acortando los tiempos de respuesta al cliente o usuario permitiendo adquirir ventajas comparativas ante otras entidades.

Por ello, las organizaciones que carecen de sistemas de control se enfrentan a una diversidad de dificultades que las alejan de la eficaz y eficiente ejecución de sus actividades, ya que la ausencia de mecanismos de evaluación relacionados tanto con aspectos cuantificables, como con los no cuantificables, impide que pueda medirse la ejecución financiera y operativa.

De la situación antes descrita, no escapa el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, la cual debido a la falta de aplicación de controles que sirvan para guiar su gestión interna hacia los objetivos financieros y operativos preestablecidos por la organización, enfrenta una serie de dificultades que le impiden conocer la forma en que se están consumiendo los recursos, las partidas que experimentan mayores variaciones, cumplir con la asignación presupuestaria y la obtención de recursos propios de manera eficiente, entre otros aspectos que imposibilitan ejercer un control oportuno y tomar decisiones capaces de orientar el buen uso de los recursos económicos en las operaciones cotidianas.

Por ello, este estudio se dedicó a proponer lineamientos de control considerando la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, siendo el citado organismo el encargado de velar por la calidad de los bienes y servicios adquiridos por los venezolanos; en tal sentido a continuación se muestra su estructura capitular:

En el primer capítulo, titulado “El Problema” se presenta: el planteamiento del problema, los objetivos, general y específico, y la justificación de la investigación.

De seguidas, en el segundo capítulo, denominado “Marco Teórico”, se encuentran los antecedentes de la investigación y de la institución, las bases teóricas y legales, además de la definición de términos básicos, lo cual fundamentó desde la perspectiva bibliográfica el contenido de este Trabajo de Grado.

Adicionalmente, se muestra el tercer capítulo que está referenciado con el título de “Marco Metodológico” y expone el tipo de investigación, el método, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, confiabilidad y validez del instrumento y fases de la investigación.

Inmediatamente, se encuentra el cuarto capítulo, denominado “Diagnostico que Sustenta a la Propuesta”, en donde se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, su tabulación, graficación y respectivo análisis.

Después, se presenta el capítulo quinto, que lleva por nombre “La Propuesta”, la cual contiene la presentación, justificación, objetivos, fundamentación, estructura, administración de la propuesta y factibilidad.

Seguidamente, se encuentra el capítulo sexto titulado: “Conclusiones y Recomendaciones” contiene las terminaciones que surgieron de la culminación de la investigación, además de las sugerencias dirigidas a cada una de las instancias que, por su relación con el estudio, se consideraron pertinentes.

Finalmente, se muestra la “Lista de Referencias” que incluye una lista ordenada alfabéticamente de los autores consultados para la ejecución de este Trabajo Especial de Grado, seguido por los “Anexos”.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el ámbito mundial, la globalización ha impulsado el desarrollo vertiginoso de una sociedad en donde los sistemas de producción de bienes y servicios se encuentran influenciados por un alto contenido de avances tecnológicos y científicos, haciendo que las empresas, ya sean públicas o privadas, se vean obligadas tanto a enfrentar situaciones de cambio como a adoptar estrategias, herramientas o sistemas, a partir de los cuales se pueda obtener una mayor profundidad en el análisis de sus procesos internos con miras a mejorar la disposición de los recursos y garantizar la supervivencia, consolidación y expansión, en los mercados cada vez más competitivos y exigentes. Al respecto, comenta Borgel (2011:12):

Dirigir y hacer funcionar una organización satisfactoriamente requiere gestionar el cambio de una manera sistemática y visible. El éxito de las empresas en la actualidad, puede derivarse de implementar y mantener un sistema de control de gestión que sea diseñado para evaluar continuamente las operaciones a favor de satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas.

En efecto, las organizaciones inmersas en los entornos globalizados de hoy día, para asegurar la efectiva operación y control de los procesos, las mediciones y los datos a emplear para determinar un funcionamiento satisfactorio, deben introducir en sus operaciones habituales, herramientas capaces de estimular la eficiencia y eficacia de las actividades, entre las cuales se encuentran, los sistemas de control de gestión definidos por Pérez (2011:6) como: “un procedimiento basado en la información recopilada para trazar los objetivos y el camino a seguir por la entidad, controlar y

tomar las decisiones con miras a corregir las desviaciones”. Para lo cual, utilizan la información que se desprende de los estados financieros.

De esta manera, los sistemas de control de gestión representan un modelo organizativo, que permita definir las estrategias, para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en una empresa, determinar el conjunto de acciones a seguir, sus interrelaciones y proporcionar un sistema informativo que permita mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones mediante el control de la evolución del entorno y las variables que pueden afectar la supervivencia de la entidad.

Por lo tanto, cuando se busca facilitar el proceso de toma de decisiones, contar con un instrumento de acción a corto y largo plazo de implantación rápida capaz de incluir tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas, conjugar las orientaciones operativas y estratégicas y proporcionar información sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada, resulta fundamental la implementación de sistemas de control de gestión.

No obstante, las ventajas que se derivan del uso de dichos sistemas, debidamente adaptados a las necesidades propias de una organización, existen en Venezuela empresas que lejos de contar con herramientas que permitan anticiparse a las alteraciones del entorno y ejercer mediciones concretas sobre las desviaciones ocurridas en sus operaciones normales, se enfrentan a un contexto financiero marcado, según Espiñeira, Sheldon y Asociados (2014), por:

Un exceso de regulaciones que afectan con mayor impacto a las empresas venezolanas, las cuales se deben enfrentar a asuntos relacionados con los cambios regulatorios, políticos y económicos, sumado a inflación, inestabilidad del precio del petróleo, pérdida de talentos, entre otros aspectos que en la

actualidad, son el resultado de la crisis financiera global que está afectando a los distintos sectores de la sociedad (p. 3).

Así pues, el contexto en el cual se desenvuelven las empresas venezolanas aglomera un sinnúmero de riesgos externos que exigen del fortalecimiento de las variables internas que puedan afectar a las organizaciones, con el objeto de identificar, de manera proactiva, las alteraciones que afectan el logro de los objetivos y fomentar la ejecución de actividades dirigidas al alcance de un equilibrio entre el crecimiento y la rentabilidad, sin olvidar la minimización de los riesgos que podrían generarse por una administración poco metódica, cuidadosa y responsable.

Del contexto expuesto, no escapa el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay cuya misión, según SENCAMER (2015:5) es: “garantizar la calidad de los bienes y servicios adquiridos por los venezolanos y venezolanas a través de los subsistemas de normalización metrología, acreditación, certificaciones y ensayos basados en principios socialistas de la Revolución Bolivariana”.

Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados por la organización para minimizar los tiempos en dar respuesta a las solicitudes de los usuarios que requieren las evaluaciones y certificaciones de productos fabricados, las cuales se realizan en los distintos laboratorios especializados (presión, fuerza, electricidad, temperatura, masa fina y masa gruesa, fluidos y productos pre envasados) y permiten a la institución poder velar por la calidad de los productos nacionales e importados que se encuentran en el mercado, garantizando, de esta manera, que cumplan con una serie de normas de calidad para poder avalar su certificación; el beneficiario debe realizar cancelaciones según las tarifas establecida por la institución de acuerdo al servicio requerido, hecho que también demanda del menor tiempo posible en función de lograr una mejor actividad productiva.

De lo planteado anteriormente se puede deducir que la institución objeto de estudio cuenta con ingresos propios derivados de la diversidad de servicios tales como, registro de empresas manufactureras (REM), consultas técnicas de textil y calzado con fin o sin fin comercial, registro de etiquetado (textil o calzado), fiscalizaciones, certificaciones, entre otros. Dada la diversidad de demandas en el ámbito de la metrología en el estado Aragua, se hace sumamente importante que dicha institución cuente con un sistema integrado con fines de permitir una guía de la gestión interna hacia los objetivos financieros (metas de recaudación) y el desempeño operativo preestablecido por la organización para un tiempo determinado.

Sin embargo la investigadora determinó la inexistencia de un sistema de control de gestión a través del cual se pueda verificar el correcto cumplimiento de las actividades con respecto a la ejecución financiera y operativa de SENCAMER, Sede Maracay, lo cual trae como consecuencia, falta de integración entre el presupuesto y los resultados presentados por los estados de resultados, ya que mientras se observa una partida destinada a los programas de capacitación que han sido planificada con el fin de garantizar que los trabajadores tengan acceso a los cursos, talleres y charlas requeridas para el fortalecimiento de sus aprendizajes y la mejora permanente del desempeño, se detecta que en el Estado de Resultados no existen erogaciones dedicadas a la capacitación de los colaboradores. Así como también, a la adquisición de materiales o equipos necesario para brindar un mejor servicio a los usuarios que se traduzca en la optimización de los recursos propios y presupuestados permitiendo alcanzar la calidad en el servicio prestado con una eficiencia relevante.

Similarmente, se observó la ausencia de un sistema de control de gestión capaz de utilizar los resultados operativos presentados por la administración para, con base en estos, orientar las actividades realizadas por el organismo estudiado, lo cual dificulta la posibilidad de detectar desviaciones en las actividades cotidianas, emprender acciones correctivas y hacen que la institución pierda la oportunidad de reaccionar

ante los cambios del entorno, debido a que se mantiene un divorcio entre lo planeado y lo ejecutado.

De igual forma, la falta de instrumentos de gestión que permitan ejercer un control adecuado de las operaciones impide que SENCAMER, Sede Maracay, pueda conducir sus actividades hacia resultados operacionales exitosos, ya que impiden la fijación anticipada de las metas y las estrategias requeridas para alcanzarlas a favor de la institución, de sus trabajadores, de los encargados del área financiera y de todas aquellas personas que confían en el organismo para que sea garante de la calidad de los bienes que son consumidos por la población.

De continuar la situación antes descrita, el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER) con Sede Maracay, seguirá perdiendo la oportunidad de utilizar la información que presentan los estados de resultados para dirigir su gestión hacia el alcance de los objetivos establecidos con anterioridad, incrementar el desempeño de sus trabajadores, realizar inversiones en maquinarias y equipos, detectar desviaciones, realizar acciones correctivas, contar con una herramienta a partir de la cual se obtenga información oportuna para la toma de decisiones y, por consiguiente, lograr el equilibrio requerido a favor de su consolidación como el ente rector del Estado en los sistemas de calidad.

De tal manera, que pueda velar por un consumo de la población que habita en la Región Central del país sean verificados y certificados. Es por lo antes expuesto que el presente estudio se dedicó a proponer un sistema de control de gestión que permita el análisis de los Estados de Resultados de las actividades, considerando la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, a través de las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del proceso financiero y operativo de SENCAMER, Sede Maracay?

¿Cuáles con las variables que intervienen en el proceso financiero y operativo de SENCAMER, Sede Maracay, a través de un sistema de control de gestión?

¿Cuáles son los elementos que permiten determinar un control de gestión dentro de la ejecución financiera y operativa de SENCAMER, Sede Maracay?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del proceso financiero y operativo de SENCAMER, Sede Maracay.

Describir las variables que intervienen en el proceso financiero y operativo de SENCAMER, Sede Maracay.

Identificar los elementos que permitan el establecimiento de controles de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER sede Maracay.

Elaborar los lineamientos de control de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER sede Maracay.

Justificación de la Investigación

Establecer los lineamientos de un sistema de control de gestión considerando la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER) Sede Maracay, es importante porque una vez culminada, permitirá a los trabajadores del área financiera contar con un conjunto de acciones capaces de aportar conocimientos sobre: las tendencias monetarias internas, la forma como se están consumiendo los recursos propios y presupuestados, la información requerida para fundamentar el proceso de tomar decisiones; lo cual permitió reaccionar ante las debilidades del organismo, las amenazas del entorno financiero global y las demás situaciones que puedan presentarse en el entorno.

Adicionalmente, los lineamientos de control de gestión propuesto es pertinente porque proporciona una alternativa de solución a partir de la cual se podrán solventar los problemas que actualmente enfrenta la organización, monitorear su eficiencia financiera y operativa e incentivar un funcionamiento en correspondencia con los objetivos preestablecidos, mediante la utilización de las cifras presentadas por el estado de resultados que resume los egresos derivados de las actividades realizadas por el organismo en su cotidianidad.

De igual forma, se considera relevante la ejecución de este estudio porque en la actualidad el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER) Sede Maracay, enfrenta dificultades relacionadas con la ausencia de lineamientos de un sistema de control de gestión que, según Sáez (2014), constituyen:

Una necesidad inherente en cuanto al proceso direccional y un paradigma algo más integral relacionado no sólo con la dirección formal sino también con el fortalecimiento de los

factores claves implícitos en los recursos que se encuentran disponibles dentro de la empresa (p. 14).

Por lo tanto, el desarrollo de lineamientos de un sistema de control de gestión para SENCAMER, Sede Maracay, permitirá a la gerencia vincular variables cuantitativas y cualitativas facilitando el análisis de la situación y las tendencias que sean experimentadas por el organismo en el plano operacional.

Asimismo, la ejecución de este estudio es conveniente porque el país requiere de instituciones gubernamentales suficientemente dotadas de las herramientas requeridas para enfrentar los retos planteados por el entorno, verificar y controlar el fiel cumplimiento de los objetivos y compromisos adquiridos por los miembros de la organización en el proceso de planificación y de la calidad.

Sumado a lo anterior, esta investigación es un aporte de conocimientos teóricos agregados por cada una de las asignaturas cursadas en la Maestría de Administración de Empresas Mención Finanzas que contribuye a ampliar el aprendizaje en el área financiera permitiendo sumar valor agregado a los saberes como profesionales integrales y que por medio de este objeto de estudio se pudo dar respuesta satisfactoria a la hipótesis de investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Para ampliar el horizonte del estudio y proporcionar a la investigadora los conceptos que permitieron centrarse en la temática que dio origen a esta investigación se desarrolló el marco teórico. Al respecto, Arias (2012:53) afirma que “es un conjunto de experiencias, leyes, teorías o hipótesis que justifican y explican la importancia, necesidad y enfoque adoptados en una investigación”.

Por ello, a continuación se presentan una serie de fundamentos teóricos a través de los cuales se pudo orientar las variables que se encuentran implícitas en la propuesta lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay.

Antecedentes de la Investigación

En esta parte del trabajo, se encuentran indagaciones realizadas con anterioridad por diferentes autores, los cuales, además de guardar una estrecha relación con la problemática planteada por esta investigación, facilitaron el establecimiento de una relación con los adelantos alcanzados en situaciones similares a la existente con este estudio, entre las cuales destacan:

Rodríguez (2011), quien elaboro una investigación titulada: **Lineamientos de Control de Gestión para la Optimización de la Recaudación del Impuesto Sobre Actividades Económicas de Industria, Comercio, Servicios o de Índole Similar en el Municipio Barinas, Estado Barinas**, trabajo presentado para optar al título de Magister en Finanzas, ante la Universidad Bicentenaria de Aragua, cuya naturaleza

fue descriptiva, bajo el diseño de campo y documental utilizando como técnicas de recolección de datos a la observación directa, entrevistas y cuestionarios aplicados al personal que labora en el Servicio Autónomo de Administración Tributaria (SAMAT).

En su contenido, plantea que la recaudación fiscal en los países sub desarrollados constituye un verdadero problema a diferencia de los países desarrollados que no presentan dificultad para su cobro, pues los ciudadanos y empresas que en ellos residen poseen un alto grado de conciencia y cultura tributaria que conllevan a los responsables a cumplir con sus obligaciones tributarias hasta el punto que esta obligación impositiva es considerada como parte de la moral y las buenas costumbres, además de reconocer la importancia del aporte tributario que se la hace al país.

En tal sentido, la investigación se encuentra orientada a superar amenazas y debilidades que afectan a los institutos autónomos de tributos municipales con la finalidad de proponer lineamientos de control de gestión eficientes para ser aplicados en los calendarios fiscales para el óptimo control e incremento de la recaudación y la fiscalización óptima y eficiente de los tributos derivados de la actividad económica de industria y comercio del Municipio Barinas.

Por lo tanto, siendo el Impuesto de Actividad Económica, Industria, Comercio o Servicios uno de los gravámenes más importantes en materia de recaudación del Servicio Autónomo de Recaudación Tributaria (SAMAT). Se hace necesario contar con controles de gestión dentro de los procesos recaudación y fiscalización que se traduzcan en la optimización de las metas de recaudación de una manera eficiente y eficaz que permitan que por medio de estos ingresos se realicen inversiones en pro del bienestar colectivo.

Lo antes expuesto, llevó a concluir que una vez analizados los resultados la institución que se encarga de realizar la recaudación obtienen dentro de la escala de recaudación el nivel bueno pudiendo lograr alcanzar un nivel excelencia una vez superadas las debilidades al realizar las gerencias inversiones financieras en recursos materiales y tecnológicos de punta y de un recurso humano con conocimientos en materia tributaria para aumentar el nivel de exigencia que se vean en las metas alcanzadas respecto a las metas propuestas en materia de recaudación.

En este sentido, el trabajo de Rodríguez (2011), aporta a esta investigación elementos de suma importancia sobre la aplicación de controles de gestión que permitan conocer con exhaustividad los cuellos de botella en materia de recaudación siendo SENCAMER institución que también obtiene recursos propios, lo cual amplió la visión en el proceso de cambio necesarios para iniciar la aplicación de controles de gestión tanto en el área financiera como operativa de la empresa donde es fundamental que se involucren los distintos departamentos funcionales para que interactúen hacia la misma dirección el cumplimiento de metas una vez evaluado y solventado las dificultades en la capacidad de respuesta dada su misión.

De igual manera, Bitoraje (2011), en el trabajo de grado titulado: **Indicadores de Gestión Herramientas Informativa del Control de la Gestión Pública**, presentado ante la Universidad de los Andes para optar al título de Magister en Ciencias Contables. Metodológicamente, empleó la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo con base documental.

En este orden de ideas, consideró que el control de la gestión pública marca una importancia creciente en la administración de los entes públicos, como proceso que consiste en controlar las acciones, a través de la cuales se alcanzan los objetivos planteados por la institución; es el proceso de verificación de los resultados, para demostrar que las políticas o acciones tomadas se corresponden con los objetivos

planteados por la institución; y en caso contrario aplicar las medidas correctivas necesarias siendo este el proceso de verificación de los resultados. La implementación de acciones orientadas a alcanzar una administración pública cuyo objetivo central sea el logro de resultados tendientes a mejorar la calidad e impacto de las políticas; así como los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad supone la evaluación constante de la gestión pública de los resultados y metas.

De esta forma, concluyó que en la moderna administración pública se hace urgente la concienciación acerca de la importancia de capacitar al funcionario en el control de gestión como práctica de la evaluación continua de los objetivos, metas y medición de resultados. Lo que hace suponer que la gestión pública demanda instrumentos que permitan ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada, el qué y el cómo para una administración que toma en consideración los indicadores de evaluación para mejorar las actuaciones que se realizan desde los entes gubernamentales. El análisis de cada indicador permite comparar lo realizado con respecto a lo programado, cuantificar las diferencias, analizar las posibles causas, corregir y rediseñar las acciones.

Por ello, lo planteado por Bitoraje (2011) contribuyó de manera significativa con la actual investigación, debido a que amplió el enfoque sobre la importancia que tiene dentro de la administración pública la aplicación de controles de gestión que permitan adquirir información sobre el alcance de las metas respecto a lo planteado inicialmente en cada uno de los planes operativos que deben cumplir las instituciones públicas anualmente dada su misión y visión. Evaluando, para tal fin, de manera exhaustiva, los requerimientos financieros, las horas hombre, los recursos humanos, tecnológicos, maquinarias y equipos que permitan cumplir de manera efectiva con las metas propuestas. Asimismo, aportó la aplicación de indicadores de gestión como herramientas que permiten conocer y evaluar las causas de las desviaciones en el alcance de los objetivos, poder corregir a tiempo las situaciones que puedan

presentarse en el desarrollo de las actividades y tomar las decisiones adecuadas cuando dichos indicadores emitan resultados diferentes a los esperados.

De igual forma, Saldías (2012), en el estudio titulado: **Diseño de un Sistema de Control de Gestión para Organizaciones Sin Fines de Lucro**, presentado para optar al título de Magister en Finanzas, ante la Universidad Bicentenaria de Aragua y desarrollado a partir de la modalidad de proyecto factible y apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo con base documental, debido a que detectó que al igual que las empresas lucrativas, las entidades sin fines de lucro enfrentan el desafío de cumplir con sus objetivos organizacionales.

Lo anterior, responde a que se está bajo el contexto de una visión sistémica, en donde la formulación como la implantación de la estrategia, deben seguir una línea coherente en su desarrollo. Reconoce que la estrategia constituye el corazón de la gestión organizacional, por ello el esfuerzo dedicado a su formulación como a su evaluación a través de un apropiado sistema de control de gestión, puede considerarse como vital.

En este sentido, concluyó que los sistemas de control de gestión basados principalmente en elementos financieros, como los centrados en el capital humano, presentan una serie de características que son imprescindibles para la creación y desarrollo de sistemas que utilicen equilibradamente las diferentes perspectivas que puedan existir. De igual forma, planteó que todas las organizaciones al estar en un medio dinámico deben tener la capacidad de adaptarse a estas condiciones. Característica muy importante en instituciones como las públicas, debido a que, en los últimos tiempos, se han enfrentado a una serie de exigencias, las cuales requieren de una continua renovación, en donde el compromiso de la alta dirección es vital en el desarrollo de la estrategia así como en su implementación, dado que ellos poseen

una visión más global de la organización y tienen la capacidad para tomar decisiones que en muchas ocasiones pueden llegar a ser conflictivas.

Aportó a esta investigación, una visión de la solución a las dificultades que pueden presentarse para la implementación de lineamientos de un sistema de control de gestión en las instituciones públicas, específicamente en SENCAMER, destacando elementos que dificultan los procesos de cambio, como son las estructuras organizacionales rígidas, el apego al marco normativo y la cultura organizacional, que deben ser consideradas en la implantación de cualquier cambio dentro de las estructuras funcionales de las instituciones en pro de mejorar los procesos o su desempeño dentro de su campo de acción.

Similarmente, Rojas (2012) elaboró una investigación titulada: **Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Facultad de Ingeniería, Ciencias y Administración de la Universidad de La Frontera**, presento ante la Universidad de la Frontera, Chile, para optar al título de Magister en Finanzas. El estudio, fue desarrollado a través de la modalidad de proyecto factible y apoyado en una investigación de campo, centrado en la necesidad, por parte de la Facultad de Ingeniería, Ciencias y Administración de la Universidad de La Frontera, de contar con herramientas que permitan la verificación y control del cumplimiento de los objetivos y compromisos adquiridos por los miembros de la organización en el proceso de planificación estratégica.

Llegó a la conclusión de que se ha logrado el diseño de un sistema de control de gestión para el contexto específico de la Facultad de Ingeniería, Ciencias y Administración de la Universidad de La Frontera, el cual permitirá un adecuado control de la implementación de su estrategia. Asimismo, consideró que la aplicación de dicho sistema implica una constante actualización de los indicadores y de mejora de sí mismo para que refleje de forma más fidedigna los cambios que puede sufrir la

planificación estratégica. También, considera que la creación de herramientas hechas a la medida de las necesidades de la Facultad posibilita la creación de una metodología que puede ser replicada en otras áreas de la Universidad lo cual potencia a esta última en áreas como gestión educacional.

Se consideró como un antecedente para la investigación actual porque proporcionó los elementos que deben tomarse en consideración para el eficiente y eficaz desarrollo de los lineamientos de un sistema de control de gestión, entre los cuales destacan: los factores críticos de éxito, los centros de responsabilidad, los indicadores de gestión, las fuentes de extracción de datos y los procedimientos de monitoreo; los cuales deben estar debidamente adaptado a las necesidades de una entidad en particular, lo cual sirvió de gran ayuda para la construcción de las bases teóricas que orientaron al estudio.

De igual forma, Aguilera (2013) en el trabajo que lleva por título: **Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para Optimizar el Sistema de Información Gerencial de la Empresa Productora de Perfiles, C. A. (PROPERCA), Ubicada en Maracay, Estado Aragua**, presentado ante la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, para optar al título de Magister en Ciencias Contables y desarrollado a través de la modalidad de proyecto factible, con el objeto de subsanar las deficiencias que presentan los sistemas de información gerencial al encontrarse limitados y carentes de integración, debido a que los usuarios no cuentan con la capacitación requerida para especificar la cantidad y disposición de los datos que sirven de base para el proceso de toma de decisiones.

En este orden de ideas, concluye que los estados financieros entregan información que permiten tener una visión de la empresa en su totalidad y al ser bien distribuidos bajo la modalidad de balance diferencial, presenta, además de la situación patrimonial al principio y al final de un ejercicio, en forma separada, las causas que motivaron las

diferencias en el período analizado, informan acerca de la situación patrimonial de una firma y permiten determinar, entre otras cosas, si el patrimonio neto de una empresa crece o disminuye. Esta información es, por supuesto, de carácter fundamental. Para tal fin, los datos deben agruparse por unidades producidas, porcentaje de ocupación del equipo industrial, relación entre horas pagadas al personal de producción y horas dedicadas a la manufactura.

Por lo tanto, existe una información sobre la empresa en general, es decir, sobre sus cosas y otra sobre las operaciones de la empresa, o dicho de otra manera, del resultado de las decisiones que toman las personas responsables de la conducción, quienes a través de la dirección que ha sido definida como la guía, conducen, mediante el uso de un sistema de control de gestión, a contar con la información requerida para evaluar los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común.

La investigación antes descrita, aportó al estudio actual las formas como han de presentarse los estados financieros para que las personas dedicadas a tomar decisiones haciendo uso de los lineamientos de un sistema de control de gestión, puedan observar un mejor desempeño en las actividades planificadas que se traduzcan en resultados satisfactorios en la gestión donde la suma de las partes conlleven al logro de los objetivos trazados respetando los tiempos establecidos para generar los resultados optimizando los recursos, tecnológicos, humanos y materiales.

Antecedentes de la Institución

El Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER) Sede Maracay, remonta su historia al año 1978, por medio de la Resolución 1764, se establece la reglamentación sobre “Premios de Calidad” donde se establece que se debe efectuar consulta y autorización del Ministerio de

Fomento para poder otorgar o promocionar certificados de calidad, comprobantes de calidad o semejantes de cualquier producto o servicio.

En 1979 se publica en Gaceta Oficial N° 2529 de 31 de diciembre, la Ley sobre Normas Técnicas y Control de Calidad, contemplando la misma, aspectos tales como: ámbito de aplicación de las Normas Técnicas, declaración de norma de obligatorio cumplimiento y otorgamiento de la Marca NORVEN.

En el período 1979 a 1983 se incrementa el desarrollo de normas técnicas, el personal de COVENIN y FONDONORMA se forman en programas conjuntos con organismos de Francia, Alemania y Japón. Las evaluaciones al sector industrial se incrementan con el uso de las normas 1700 “sistemas de evaluación de las buenas prácticas de fabricación de las empresas farmacéuticas”, norma 1800 “manual para evaluar los sistemas de control de calidad de las empresas de alimentos”.

Entre 1984 y 1990, el proceso normalizador comienza a decrecer debido a un mayor interés en los procesos de certificación, lo cual permite que FONDONORMA se desarrolle más y demande más recursos que la COVENIN. En el país ocurre el “viernes negro” que entre otras cosas fuerzan a la industria nacional a desarrollar productos que se importaban y esto facilitó el uso de técnicas y filosofías de la calidad que no tuvieron mayor importancia en el pasado.

En el proceso de reestructuración del Ministerio de Fomento, quién da paso al Ministerio de Industria y Comercio (MIC), se crea en 1993, SENORCA, convirtiéndose en el Organismo Nacional de Acreditación. FONDONORMA es acreditado como Organismo Certificador de Sistemas de la Calidad y Productos y le es otorgada una autorización como Organismo de Normalización. La institución SENORCA comienza a otorgar las primeras acreditaciones a Laboratorios de

Ensayos en 1994, en conformidad con los requisitos establecidos en la NVC 2534:1994 (ISO/IEC Guía 25:1990).

En Diciembre de 1998, se da origen a la creación de SENCAMER (Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos), servicio adscrito al Ministerio de la Producción y el Comercio (anterior MIC), resultante de la fusión de SENORCA y SANAMET (Servicio Autónomo Nacional de Metrología

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 2009 establece en su Artículo 117 que: “todo ciudadano tiene derecho a productos y servicios de calidad, y que el Estado está en la obligación de velar por el cumplimiento de esta condición”. En tal sentido, a mediados del año 2001 la Dirección de Conformidad con Normas de SENCAMER otorga la primera acreditación a un Laboratorio de Ensayos bajo la nueva norma NVC 2534:2000 (ISO/IEC 17025:2000. En ese mismo año se da inicio a la acreditación de Laboratorios de Calibración bajo esta normativa internacional.

En Octubre de 2002, es promulgada la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, con el fin de desarrollar los principios orientadores, que en materia de calidad, consagra la Constitución. Esta Ley establece los mecanismos necesarios para garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de: Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Ensayos y Reglamentaciones Técnicas; siendo SENCAMER el ente coordinador de velar por el cumplimiento de esta Ley.

Por ello, el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos SENCAMER, es una institución pública, adscrita al Ministerio del Poder popular para el Comercio; encargada de proponer, organizar y

ejecutar las políticas del gobierno nacional de conformidad a la Ley del Sistema Venezolano para la calidad y la Ley de Metrología; realizar acciones para colocar al organismo al servicio de la economía social, el rescate del poder regulatorio del estado y el apoyo al intercambio con justicia entre los pueblos en el marco del Alba, en la búsqueda de la nueva institucionalidad revolucionaria”.

De esta forma, la fundación de SENCAMER se decretó luego de aparecer en la Gaceta Oficial número 36.618, según decreto Nro. 3.145, en la cual se fusionaron las empresas SANAMET (Servicio Autónomo Nacional de Metrología) y SENORCA (Servicio Autónomo de Normalización y Certificación de Calidad), en una sólo empresa que pasó a llamarse SENCAMER. Tiempo después crearon FODENORCA (Fondo para Normalización, Calidad, Certificación y Metrología) publicada en Gaceta Oficial el 10 de junio de 2009. Esta empresa le corresponde ser el normalizador en el país con el objetivo de proporcionar servicios de calibración, certificación, consultoría y asuntos asociados a la calidad, siendo reconocidos y autorizados por SENCAMER.

Bases Teóricas

En esta parte de la investigación se incluyeron el conjunto de conceptos requeridos para dar un enfoque preciso a la temática vinculada con la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay. Al respecto, comentan Hernández, Fernández y Baptista (2012:64): “las bases teóricas constituyen el análisis exhaustivo de teorías o investigaciones que se consideran válidos para el encuadre del estudio”. Es por ello que a continuación se presenta la recopilación de nociones emitidas por especialistas en el tema con el objeto de conformar las bases teóricas y que permitieron la sustentación de esta investigación, entre las cuales destacan:

Control de Gestión

En la administración pública dada la creciente importancia que debe tener la rendición de cuentas se necesita disponer de mecanismos que evalúen el desempeño de las instituciones y proporcionen información a la colectividad acerca de las acciones del estado en pro del bienestar social. Esto es posible a través de la aplicación de indicadores de gestión que definen el alcance de los programas y proyectos, los logros de los mismos en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad, ya que un indicador, según Bonnefoy y Armijo (2011:23) “es una medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes internos y externos”

Por lo tanto, el control de la gestión pública marca una importancia creciente en los entes de la administración pública, como proceso que consiste en controlar las acciones, a través de las cuales se alcanzan los objetivos planteados por la institución; es el proceso de verificación de los resultados para demostrar que las políticas y acciones tomadas se corresponden con los objetivos y en caso contrario aplicar las medidas correctivas necesarias. De acuerdo con Torrealba y Flores (2012:121) “las técnicas de control pretenden mejorar los sistemas de información que deben sustentar el proceso de toma de decisiones gerenciales, efectivas, oportunas y acertadas para la consecución de los objetivos y las metas institucionales”.

Así, el control de gestión va desde el inicio de la acción pública hasta alcanzar los resultados, es por eso que según Zambrano (2013) es posible hacer referencia a tres tipos de control:

El control preventivo como aquel que se realiza previamente a la ejecución de las actividades, con la intención de verificar el uso de los recursos, el estado inicial de los equipos, el tipo de personal, cantidad, documentación, actividades tareas entre

otras. En segundo lugar, el *control del seguimiento*, realizado durante la ejecución de los procesos, para verificar el uso de los recursos en el logro de los objetivos propuestos. Por último el *control de resultado*, que evalúa que lo logrado se corresponda con lo previsto en los planes y presupuestos, es el resultado final de las políticas públicas (p. 156).

Como se observa en la cita anterior, cada uno de los autores referidos señalan la importancia que tiene el uso de indicadores de gestión dentro de las organizaciones y mucho más aun en las instituciones públicas las cuales se le asignan partidas presupuestarias de acuerdo a los proyectos presentados por las instituciones anualmente, ya que para la ejecución de cada proyecto se requiere contar con recursos humanos, tecnológicos, financieros, equipos y materiales.

Por ello, los autores mencionados ofrecen un valor agregado a esta investigación porque los mismos han obtenido teóricamente fundamentaciones en cuanto a la utilización de indicadores de control dentro de las instituciones públicas. Siendo en este caso el objetivo central de esta investigación en pro de generar lineamientos para hacer aplicados controles de gestión en mediano plazo dentro de la institución pública caso de estudio (SENCAMER). En pro de que la organización cuente con información veraz en cuanto a alcance de sus metas y las causas de las desviaciones de las mismas que no permitan alcanzar los resultados esperados. Haciendo uso de esta herramienta organizativa los directores podrán tomar decisiones con un coeficiente mínimo de error trayendo consigo que SENCAMER sede Maracay, sea eficiente y genere los resultados esperados tanto de forma externa (atención a sus usuarios, capacidad de respuestas) como interna (mayor recaudación).

Por lo tanto, es este nuevo concepto de control de gestión que centra su atención por igual en una orientación estratégica que involucra los aspectos tanto financieros como operativos. Además incluye, según Blanco (2011:196), las siguientes actividades: “formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción

(presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora”. Además, incorpora según el mismo autor de la cita anterior (2011:196), las siguientes actividades: “formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora”.

Por ello, se puede afirmar que el control de gestión visto desde la concepción moderna es la base a la gestión estratégica de las organizaciones, porque comprende el conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y la estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, es decir, financieros y no financieros, resumidos todos en factores formales y no formales del control, que generan un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones requerida por instituciones como SENCAMER, Sede Maracay.

Elementos de Control de Gestión

El Control de gestión es una herramienta activa o proactiva que colabora con el buen funcionamiento de la gestión organizacional, además incluye la siguiente estructura:

Cuadro 1
Elementos del Control de Gestión

Núm.	Descripción de los Elementos del Control de Gestión
1.	Establecimientos de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo para la empresa en relación al análisis de la situación propia y del entorno competitivo.
2.	Establecimientos de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos previsionales de las variables.

Cuadro 1 (Cont.)

Núm.	Descripción de los Elementos del Control de Gestión
3.	Establecimientos de la estructura organizativa, con las formas concretas de ejecución y control de tareas, así como la asignación de atribuciones y responsabilidades.
4.	Medición, registro y control de los resultados reales obtenidos.
5.	Cálculo de las desviaciones mediante la comparación entre los valores de los objetivos provisionales y los de los valores reales.
6.	Proceso de explicación de los orígenes y causas de las desviaciones, que den lugar a su correcta interpretación y en su caso a la adscripción de responsabilidades.
7.	Toma de las decisiones correctoras de la situación, consiste tanto en adoptar las mismas y en estimular a la organización a conseguir los resultados. Esta última etapa implica el seguimiento a la implantación y posterior valoración de las decisiones adoptadas.

Fuente: Mallo, Kaplan, Meljem y Giménez (2012)

Tal como se observa en el cuadro precedente, los elementos del control de gestión se concentran en el establecimiento de: objetivos, planes, programas y presupuestos, estructura organizativa, medición, registro y control de los resultados reales obtenidos, cálculo de las desviaciones, proceso de explicación de los orígenes y causas de las desviaciones y, toma de las decisiones correctoras.

Por lo tanto, la estructura de control de gestión conjugan una serie de variables cuantitativas y cualitativas que deben ser utilizadas por el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER) donde de acuerdo a sus funciones, programas y proyectos se podrán poner en práctica dichos elementos de control de gestión con la finalidad de que la institución maximice el alcance de sus objetivos propuestos haciendo usos de manera eficiente de sus recursos, obteniendo información puntual sobre las posibles desviaciones y así poder tomar los correctivos pertinentes que permitan alcanzar las

metas de forma eficiente y se traduzcan en minimizar los tiempos de respuesta a los usuarios que realizan un sinnúmero de trámites relacionados con verificaciones de los productos para la obtención de certificados que permiten que el producto pueda llegar al consumidor final.

Sistema de Control de Gestión

Tomando en consideración que el control de gestión incluye variables cualitativas y cuantitativas que se conjugan entre sí para proporcionar información eficaz y eficiente para la ejecución del proceso gerencial y, especialmente, para la toma de decisiones, entonces el sistema de control de gestión debe proporcionar los elementos requeridos para lograrlo. Al respecto, comenta Koontz y Weihrich (2013):

El sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, utiliza al control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados (p. 420).

De esta manera, se puede afirmar que los sistemas de control de gestión son una herramienta de apoyo a la dirección de las organizaciones, capaz de analizar la información generada periódicamente (**ejecución operativa**) y permiten conocer qué está ocurriendo en cada momento de la cotidianidad empresarial mediante la determinación de la asignación de los recursos económicos (**ejecución financiera**). Así pues, constituye un modelo integrado que incluye una serie de procesos iniciados desde las áreas claves de una organización con el fin de fijar estándares tanto

cualitativos como cuantitativos, asociados a centros de responsabilidad, para garantizar el monitoreo efectivo del cumplimiento de los objetivos.

Teoría Financiera

La situación financiera internacional nos obliga a administrar adecuadamente y de forma racional los recursos materiales, financieros y humanos con vistas a lograr la eficiencia en la productividad empresarial. La evaluación de los resultados de la gestión de la empresa es el punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera, en aras del desarrollo de la economía del país.

Para lograr una correcta Administración Financiera, es necesario realizar un adecuado Análisis Económico Financiero, el representa un medio infalible para el control de los recursos y para evaluar la situación económica financiera de las entidades como eslabón fundamental de la economía, le propiciará a los directivos lograr controles económicos ágiles con vistas a facilitar la toma de decisiones y a tener una administración más eficiente.

El modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP)

La NGP busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas.

Es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas.

Es decir que la NGP es una búsqueda de lograr una mayor productividad en eficiencia colectiva, porque no sólo se espera el cumplimiento de metas por parte de la responsabilidad de liderazgo de quienes la dirigen sino y fundamentalmente es cuánto hemos comprometido al ciudadano en aquel éxito.

En síntesis la Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:

- a) La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión.
- b) La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una GESTIÓN POR RESULTADOS.
- c) La creación del valor público.
- d) El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado.
- e) El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.

Bajo los enfoques que contiene la nueva gestión pública, una de las teorías que aplica para la investigación es la que se refiere al neo-taylorismo la cual se precisa a continuación:

El neo-taylorismo

Dentro de la teoría que aquí analizamos, la causa de una mala gestión tiene que ver con la administración en sí misma. Para el neo-taylorismo, el carecer de un sistema de gestión adecuado, que contenga información fidedigna relativa a los costes de las actividades y a los logros conseguidos, y el perfil tradicional de los gestores públicos son los factores más importantes que impiden la consecución de la ansiada eficiencia (Martín 1983; Peters y Waterman 1982).

En esta teoría, se habla de reivindicación del gobierno refiriéndose a la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que produzcan mejoras espectaculares en sus eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta Transformación se logra cambiando su propósito,

sus inventivos, su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura. (Osborne y Plastric, 1998, P.30 podemos concluir que las técnicas propuestas por esta teoría son fundamentalmente:

1. Separación entre política y gestión.
2. Reducción de las Normas de actuación especialmente las referidas a los órganos directivos pues se persigue el gerencialismo o Profesionalización del gestor.
3. Incremento de los controles económicos y financieros que permitan exigir responsabilidades personales.
4. Introducción de mecanismos incentivadores para premiar logros y sancionar fallos.

Para Leeuw (1996, p. 92) la nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones.

Es decir, el actual sistema de actuación pública se mueve en un nuevo escenario con dos diseños básicos de coordinación. En primer lugar, el sector público reduce las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistema y remuneración y métodos de gestión, y en segundo lugar, existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de los departamentos, sujetos a reglas uniformes para contratar e incurrir en costes (Dunleavy y Hood, 2.008, p.10)

Quizá la presencia de las teorías analizadas de la necesidad de desarrollar y perfeccionar herramientas de control, especialmente orientadas a la evaluación de los logros o resultados, se asocia en la literatura a la gestión pública con la introducción de conceptos, prácticas, técnicas procedentes del sector privado (Fernandez y Rodriguez, 2.000, p.108), destinadas exclusivamente al control de resultados.

Podríamos resumir que la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ellos la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo esto rodeado de un sistema de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados para que por una parte perfeccionen el sistema de elección y por el otro favorezcan el desempeño de la institución.

Bases Legales

Al fundamento normativo de las diferentes actividades cotidianas realizadas por los habitantes del territorio venezolano se le denomina bases legales, por ello la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, debe encontrarse acorde al contenido de las normas que siguiendo el orden jerárquico exige, en una primera instancia, tomar en consideración el contenido de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

La norma fundamental del ordenamiento jurídico venezolano es la Constitución (2.009) y establece en el Artículo 67 que:

La ley regulará lo concerniente al financiamiento y a las contribuciones privadas de las organizaciones con fines políticos, y los mecanismos de control que aseguren la pulcritud en el origen y manejo de las mismas. Así mismo regulará las campañas políticas y electorales, su duración y límites de gastos propendiendo a su democratización.

Por lo tanto, los lineamientos de control de gestión propuesto por esta investigación deben someterse a las disposiciones legales que existen sobre la materia. Asimismo, la Carta Magna indica que corresponde a la Asamblea Nacional ejercer funciones de control sobre el Gobierno y la Administración Pública Nacional, en los términos consagrados en esta Constitución y en la ley. Los elementos comprobatorios obtenidos en el ejercicio de esta función, tendrán valor probatorio, en las condiciones que la ley establezca (Art. 187).

Es por ello que, SENCAMER, Sede Maracay, deberá elaborar mecanismos de control adaptados a las exigencias de la Asamblea Nacional, ya que es un organismo que depende de la Administración Pública, específicamente del Ministerio del Poder Popular para el Comercio.

Asimismo, se debe considerar que para realizar el control siempre es necesario establecer un modelo normativo de cómo debe suceder la gestión partiendo de los presupuestos y estándares de actuación aprobados por la dirección general de SENCAMER. Para posteriormente se pueda lograr comparar las cifras reales con las del presupuesto y poder obtener las desviaciones.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2009)

Esta Ley tiene por objeto regular la administración financiera, el sistema de control interno del sector público y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, al Fondo de Estabilización Macroeconómica y al fondo de Ahorro Intergeneracional y establece en el Artículo 2 que:

La administración financiera del sector público comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado, y estará regida por los principios constitucionales, de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica.

De esta forma, la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, está en concordancia con esta ley la cual se vincula con la administración financiera del sector público para proporcionar una mejora a los procesos realizados por la institución, sin dejar de tomar en consideración los principios constitucionales. En este sentido, los sistemas de presupuestos, crédito público, tesorería, contabilidad y control de gestión, son regulados por la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2009), debido a que conforman la administración financiera del sector público.

Por otra parte, en el Artículo 5 se establece que:

El sistema de control interno del sector público, cuyo órgano rector es la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, comprende el conjunto de normas, órganos y procedimientos de control integrados a los procesos de la administración financiera así como la auditoría interna. El sistema de control

interno actuará coordinadamente con el Sistema de Control Externo a cargo de la Contraloría General de la República, tiene por objeto promover la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos, el acatamiento en las normas legales, en las operaciones del Estado, la confiabilidad de la información que se genere y divulgue sobre los mismos así como mejorar la capacidad administrativa para evaluar el manejo de los recursos del Estado y garantizar razonablemente el cumplimiento de la obligación de los funcionarios de rendir cuentas de su gestión.

Siendo así, la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa de SENCAMER, deberá subordinarse a la Superintendencia Nacional de Auditoria Interno, con el objeto de garantizar la confiabilidad de la información que se genere en la institución, evaluar el eficiente manejo de los recursos del Estado y garantizar razonablemente el cumplimiento de la gestión.

Asimismo, la propuesta debe someterse a las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación aprobadas por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos relacionados con la captación y asignación de recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país; de acuerdo con lo establecido en el Artículo 10.

Definición de Términos Básicos

Análisis Financiero: Utilización de técnicas específicas para examinar los documentos financieros de una entidad y para controlar los flujos de fondos, productos y servicios, tanto internos como externos a la organización.

Control de Gestión: Sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan; determina el avance periódico de

las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en caso de incumplimiento o desviación.

Control Interno Posterior: Comprende los procedimientos de control incorporados en el plan de la organización y en los reglamentos, manuales y procedimientos administrativos de cada entidad, para ser aplicados por los responsables superiores sobre los resultados de las operaciones bajo su directa competencia

Control Interno Previo: Comprende los procedimientos operativos y administrativos incorporados en el plan de la organización, en los reglamentos y manuales de cada ente u organismo que deben ser aplicados por los administradores, antes de la adquisición de bienes y servicios o a la celebración de otros contratos que impliquen compromisos financieros para la República, con el fin de verificar el cumplimiento de las normas que regulan tales actos, los hechos que la respaldan, la conveniencia y oportunidad de su ejecución.

Control Presupuestario: Es uno de los más importantes sistemas integrados de control de la actividad económico-financiera de una entidad. Constituye una fase fundamental dentro de la gestión presupuestaria y está orientado a comparar los datos reales con los objetivos fijados: La actividad de la entidad ocasiona unos resultados, que el sistema de control debe poner de manifiesto. Estos resultados habrán de compararse con los objetivos preestablecidos en el proceso de planificación, poniendo de manifiesto las desviaciones existentes entre resultados reales y previstos.

Control Presupuestario: Seguimiento realizado por la Dirección General del Presupuesto Público de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público y sus modificatorias.

Control: Significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

Dirección: Un proceso en el cual los líderes o gestores buscan influir sobre sus empleados para alcanzar determinados fines.

Ejecución Financiera: Fase del proceso presupuestario que se inicia una vez aprobado el presupuesto y que consiste en la aplicación de los recursos financieros y en la utilización de una serie de técnicas y procedimientos administrativos, contables, de productividad, de control y de manejo financiero para la obtención de las metas y objetivos determinados para el sector público en los planes y programas de mediano y corto plazo.

Ejecución Operativa: Proceso cotidiano de una entidad. Consiste en el conjunto de actividades que son realizadas por los trabajadores a fin de alcanzar los objetivos preestablecidos y lograr la misión perseguida por la organización.

Estado de Resultados: Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un período determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la organización. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

Inversión: Es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esta colocación supone una elección que resigna un beneficio inmediato por uno futuro y, por lo general, improbable.

Mecanismos de Control: Son un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, en atención a la visión y objetivos previstos.

Meta: Es la cuantificación de bienes y servicios terminales que realiza una institución durante un ejercicio presupuestario. Expresa la cantidad de bienes y servicios que se producen para contribuir de manera directa al logro de las políticas definidas previamente.

Organización: Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados por la administración. También, e agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la entidad.

Plan Operativo Anual: Instrumento de gestión de apoyo a la acción pública, que contiene las directrices a seguir: áreas estratégicas, programas, proyectos, recursos y sus respectivos objetivos y metas, así como la expresión financiera para acometerlas.

Planificación: Es un proceso sistemático e integral dentro de la gestión gerencial, que permite cuantificar metas sobre la base de objetivos claramente expresados, partiendo de la visión y misión de la organización que muestran una incorporación

participativa de quienes la conforman, con responsabilidades definidas y con una amplia concepción del papel que cada persona juega en el éxito de gestión.

Presupuesto Público: Se conoce como presupuesto al sistema mediante el cual se elabora, aprueba, coordina la ejecución, controla y evalúa la producción pública (bien o servicio) de una institución, sector o región, en función de las políticas de desarrollo previstas en los planes.

Recursos Financieros: son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros. Los encargados de la administración de los recursos financieros deben analizar y planificar el correcto flujo de fondos; de este modo se evitarán los problemas por falta de recursos para afrontar las actividades productivas o el pago de obligaciones. En caso de que la compañía no contara con los recursos suficientes, podría convertirse en deudora y tener que pagar intereses adicionales.

Recursos: Son los ingresos en la Oficina Nacional del Tesoro, cualquiera que sea su naturaleza económica o jurídica. La única razón de ser de los recursos es cubrir los gastos siendo la misión de las finanzas públicas distribuir equivalentemente esa carga entre los ciudadanos.

Resultados Operativos: En Contabilidad el resultado operativo se determina mediante el Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, tomando en cuenta aquellas operaciones que están directamente relacionadas con el objeto del negocio. En este sentido, a los ingresos, se le quitan los egresos y gastos que están directamente relacionados con el negocio.

Sector Público: Combinación de los sectores gobierno general, de empresas públicas no financieras y de instituciones públicas financieras, que se distinguen por ser propiedad del gobierno y/o estar controladas por él y no por las funciones que cumplen.

Sistema de Control de Gestión: Identifica las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas, permite establecer los vínculos funcionales que ligán las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, incluye el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados y es el punto de partida para la mejora de los estándares.

Sistema: Conjunto de procesos o elementos interconectados e interdependientes que forman un todo complejo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se describe detalladamente cada uno de los aspectos vinculados con el marco metodológico que permitió obtener las herramientas necesarias para la elaboración de la propuesta de un sistema de control de gestión que permita el análisis de los estados de resultados de las actividades considerando la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER) Sede Maracay, entre los cuales destacan: el tipo de investigación, la metodología, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis de los datos.

Tipo de Investigación

La propuesta de lineamientos de un sistema de control de gestión planteada por la presente investigación se enmarcó en un diseño no experimental de tipo transeccional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2012:269) el diseño no experimental se define como: “aquel estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Por lo tanto, la investigadora utilizó el diseño no experimental porque no manipuló las variables y observó las relaciones desprendidas de éstas tal y como se sucedieron en su entorno habitual.

Por otra parte, el tipo transeccional es conceptualizado por los autores antes citados como “estudios que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 270). Es por ello que en esta propuesta la investigadora se limitó a relatar y estudiar las variables en un tiempo específico. Igualmente, este

estudio por tratarse de la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, recurrió a la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, de tipo descriptivo con sustento en bases documentales.

El proyecto factible, de acuerdo con lo expuesto por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2012):

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de campo, documental o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 16).

Tal y como se expresa en la cita anterior, este proyecto factible buscó proporcionar una alternativa de solución a los problemas que actualmente enfrenta el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER) Sede Maracay, con respecto a la carencia de lineamientos de un sistema de control de gestión.

Además, este proyecto factible debió estar apoyado en una investigación de campo, conceptualizada por la UPEL (2012) como:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 14).

En efecto, la investigadora, para la elaboración de la propuesta, visitó las instalaciones de SENCAMER, Sede Maracay, con el objeto de relacionarse directamente con las personas consideradas como muestra y así, pudo obtener las descripciones requeridas para realizar las interpretaciones que permitieron destacar los elementos integrados en la problemática estudiada tal y como sucede en dicha institución.

De igual forma, esta propuesta se consideró de tipo descriptivo porque para su elaboración fue necesario realizar explicaciones referentes a las características del grupo de trabajadores de la organización en estudio y, de esta manera, determinar su comportamiento y las acciones que deben realizarse para incluir en las operaciones cotidianas un sistema de control de gestión que proporcione información pertinente para el proceso de toma de decisiones.

Según Sabino (2012:89), la investigación descriptiva "... radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento". Es por esta razón que la investigadora se abocó a describir las diferentes partes del fenómeno a fin de relatar los hallazgos encontrados y recolectar la información desde el lugar en donde suceden los hechos y después se comparó con el contenido de las bases teóricas.

Igualmente, se obtuvieron datos de fuentes impresas o escritas, es decir, de bases documentales, la cuales según la UPEL (2012:15) corresponden a la investigación documental y se define como "... el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos". Es por lo antes expuesto que, la investigadora realizó un sondeo bibliográfico para ampliar sus conocimientos respecto a los lineamientos de un

sistema de control de gestión, el análisis de los estados de resultados y, la ejecución financiera y operativa.

Por lo tanto, los conceptos antes esbozados poseen una estrecha relación con esta investigación, porque comprenden el modelo metodológico requerido para proporcionar una alternativa de solución a la problemática que actualmente enfrenta SENCAMER, Sede Maracay.

Método de Investigación

Los métodos de investigación se originan con base en la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema tratado. Por ello, existen diferentes métodos pero, en el plano cuantitativo, según acota Sarduy (2014):

Son estudios que exponen sólo clasificaciones de datos y descripciones de la realidad social. El producto de una investigación de corte cuantitativo será un informe en el que se muestre una serie de datos clasificados, sin ningún tipo de información adicional que le dé una explicación, más allá de la que en sí mismos conllevan. La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas y estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados (p. 8).

Así pues, la propuesta utilizó el método cuantitativo, porque a través del mismo se pudo recoger, procesar y analizar los datos de las variables inmersas en la investigación. De igual forma, recurrió al método inductivo, porque este es un procedimiento que manipuló el estudio cualitativo para comprender un fenómeno en su ambiente usual. Según Hernández, Fernández y Baptista (2012):

El método inductivo es utilizado en estudios que buscan comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual (cómo vive, se comporta y actúa la gente; qué piensa; cuáles son sus actitudes, etcétera). ...Los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados o poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de probabilidad); incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse. Asimismo, se fundamentan más en un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general (p. 125).

Por tal razón, la investigadora observó los eventos ordinarios y las actividades cotidianas en el área financiera de SENCAMER, Sede Maracay, además de involucrarse con las personas relacionadas con el estudio, sus experiencias, expectativas, deseos, grado de identificación; con el fin de adquirir un conocimiento interno de la problemática que tienen en torno a la ausencia de un sistema de control de gestión; sin irrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, sino tal y como son percibidos los hechos en la realidad.

Población y Muestra

Población

Al conjunto de personas relacionadas con elementos que poseen características comunes de las cuales se pueden extraer datos para realizar la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, se le denomina población y según Tamayo y Tamayo (2012:114), se conceptualiza como "aquella que está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posee estas características se denomina población o universo".

Es por lo antes expuesto que, para el logro de la investigación, se tomó como población sometida a estudio a las personas que laboran en el área financiera del organismo estudiado, la cual está compuesta por quince (15) trabajadores que se ocupan del estado Aragua y Carabobo, que por las actividades que realizan se encuentran involucrados con la utilización del estado de resultados para realizar análisis financieros a partir de los cuales se toman decisiones y poseen los conocimiento requeridos para aportar datos valiosos al desarrollo de la propuesta. Además, la población está compuesta tal y como se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro 2
Población Objeto de Estudio

Cargo Desempeñado	Cantidad
Director de Finanzas	1
Asistentes Financieros	4
Analistas Financieros	4
Auxiliares de Finanzas	4
Secretarias de Finanzas	2
Total	15

Fuente: La Investigadora (2015), con base en SENCAMER, Sede Maracay

Las personas indicadas en el Cuadro 2 cuentan con características laborales similares suficientes para proporcionar la información requerida por este estudio y con características comunes fundamentales para obtener los datos requeridos por el mismo.

Muestra

La muestra de acuerdo con lo expuesto por Hurtado (2013:65) se define como “una porción de la población que se toma para realizar el estudio”. Por ello, a los diferentes subconjuntos que puedan extraerse de una determinada población se le denomina muestra y, en el presente estudio, estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores del área financiera de SENCAMER, Sede Maracay, la cual tiene como área de influencia el estado Aragua y Carabobo, es decir, el 100 por ciento de la población, por considerarse una muestra censal, debido al tamaño de la población y ser éstas las personas las que proporcionaron los elementos integrantes de la propuesta.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Técnica

Para recabar los datos requeridos por la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, y poder codificar las mediciones obtenidas a fin de analizarlas bajo ciertos criterios de fiabilidad, la investigadora empleó técnicas de recolección de datos, las cuales con definidas por Arias (2012:33), como "las distintas formas de obtener la información".

De esta manera, la investigadora utilizó como técnica para la recolección de la información la encuesta que, según Hurtado (2013:69) consiste en: “realizar una indagación sobre una temática a través de preguntas”. Por lo tanto, la encuesta aplicada a las quince (15) personas consideradas como muestra, permitió averiguar sobre el

tema investigado por medio de las interrogantes que se consideraron válidas para el desarrollo de la propuesta.

Por otra parte, la investigadora a fin de incrementar sus conocimientos con respecto a la propuesta, realizó un sondeo apoyado en fuentes de carácter documental, es decir, en manuscritos de cualquier especie, para lo cual utilizó como técnica la investigación documental que, según Balestrini (2011:112), es: “la basada en la consulta de libros”. Por ello, se revisaron textos y otros materiales bibliográficos relacionados con la temática estudiada a fin de extraer los datos que fueron utilizados como fuente para el desarrollo de la propuesta.

Instrumento

Los instrumentos, según Arias (2012:36) "... son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información". Es por ello que el instrumento que se aplicó para recolectar la información mediante la técnica de la encuesta fue el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2012:402) como "un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir"; de igual forma expresan: “además de las preguntas y categorías de respuestas, un cuestionario está formado por instrucciones que indican cómo contestar”.

En tal sentido, el cuestionario estuvo estructurado por preguntas cerradas, que determinaron la información precisa para la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, las cuales fueron policotómicas con las siguientes alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca y Nunca. (Ver Anexo A).

De acuerdo con los autores antes citados: “las preguntas cerradas tiene precodificadas las alternativas de respuesta y son fácil de tabular” (p. 404). Por tal motivo, se realizaron preguntas cerradas, con el fin de facilitar la recolección de datos necesarios para el desarrollo de la investigación. De esta manera, la investigadora pudo cumplir con los objetivos perseguidos por este estudio.

Siguiendo el mismo orden de ideas, el cuestionario presentó las siguientes características: portada que indica la presentación del instrumento, introducción que señala la utilidad de la información suministrada y las instrucciones de uso para el llenado del instrumento y preguntas. Además, estuvieron representados por las preguntas que definieron las variables inmersas en la investigación y proporcionaron elementos sólidos para el diseño de los lineamientos de un sistema de control de gestión propuesto en este estudio.

De igual forma, se realizó un análisis de la información documental que sirvió para la conformación del marco teórico y consistió, primordialmente, en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre la temática estudiada en fichas textuales, las cuales son definidas por Sabino (2012:83) como: “cartulinas en las cuales se transcribe literalmente una parte de la obra de un autor. Lo que se ha registrado en la ficha sirve de probable cita en un trabajo monográfico, tesis, etc.” Por lo tanto, la investigadora fundamentó el estudio a través de los conceptos que se recopilaron en fichas textuales.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Valdez

Tomando en consideración que todo cuestionario debe poseer validez, la cual constituye una condición del instrumento para medir la variable en cuanto a su

relación consistente con otras mediciones de acuerdo con una teoría, la generalización de sus resultados a una población y el dominio específico del contenido de las variables que se midieron, es importante traer a consideración lo expuesto por Palella y Martins (2013:160), quienes definen a la validez como aquella que "representa la relación entre lo que se mide y lo que realmente se quiere medir".

Por lo tanto, las variables inmersas en la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, fueron medidas a través de la validez de contenido, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2012:201) como aquella que: “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide”. Evidentemente, el instrumento relacionó teórica y lógicamente los rasgos representados de las variables de estudio evidenciándolas con el contenido de cada uno de los objetivos perseguidos.

Esta comparación se expresó a través del grado en que el instrumento reflejó el dominio específico del contenido teórico de lo que se midió, por medio del juicio de tres (03) expertos: dos (02) de contenido y uno (01) experto en el área de metodología de la investigación. (Ver Anexo B y C).

Confiabilidad

En lo que respecta a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Batista (2012:348) manifiestan: “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”. Por ello, el instrumento fue sometido a comprobación mediante la prueba Alfa de Cronbach, definida por los mismos autores de la cita anterior como: “un coeficiente desarrollado por J. L.

Cronbach que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1”. (p. 354).

Por lo tanto, el coeficiente α que arrojó un resultado de 0,88, lo cual permitió determinar que el grado de confiabilidad del instrumento de recolección de datos “cuestionario” es aceptable para recoger la información requerida por la investigación (Ver Anexo D).

Técnicas de Análisis de la Información

Para la realización del análisis de la información, la investigadora realizó procedimientos asociados con la clasificación, codificación, tabulación y análisis de los resultados, con el objeto de establecer el cumplimiento de los objetivos trazados por la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay.

Según Sabino (2012), las técnicas que facilitan el análisis de la información pueden ser la cuantitativa y la cualitativa, y las conceptualiza tal y como se explica a continuación:

La técnica de análisis de datos cuantitativos es una operación efectuada naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procedimiento sufrido, se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas a las cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles forma definitiva. ...Por su parte, la técnica de análisis cualitativo, se refiere a la información de tipo verbal. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar su fiabilidad (p. 172).

Por consiguiente, el análisis de los datos se realizó mediante la tabulación manual, lo que permitió obtener un índice de respuestas y luego se procedió a elaborar cuadros con sus respectivas frecuencias y porcentajes, lo que permitió realizar un mejor análisis desde el punto de vista cuantitativo de los datos que fueron recolectados para la elaboración de la propuesta planteada por esta investigación.

Asimismo, se realizó un análisis cualitativo que, según Sabino (p. 176), se refiere: “al proceso que se hace con la información de tipo verbal o escrita que de un modo general aparece en fichas”. Por lo tanto, la investigadora utilizó los hallazgos previamente recogidos a través de las fichas bibliográficas en la investigación documental con el objeto de elaborar un análisis cualitativo para relacionar los datos cuantitativos con el contenido de las bases teóricas.

Todas estas acciones antes descritas, condujeron a la ejecución de la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, y la construcción de las conclusiones y recomendaciones.

Fases de la Investigación

Fase I. Diagnosticar la situación actual del proceso financiero y operativo de SENCAMER, Sede Maracay.

En esta fase, la investigadora se dirigió a SENCAMER Sede Maracay, con el objeto de realizar observaciones en donde detectó las dificultades que existen en el proceso financiero y operativo que es realizado en la institución, lo cual le permitió conocer la situación actual de la entidad.

Fase II. Describir las variables que intervienen en el proceso financiero y operativo de SENCAMER, Sede Maracay.

Una vez conocida la situación actual del proceso financiero y operativo de SENCAMER, se hizo especial énfasis en las variables que intervienen en dicho proceso, con el fin de conocer las metas de recaudación, los recursos que intervienen, las inversiones que son realizadas y las partidas presupuestarias de las cuales dispone la institución para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

Fase III. Identificar los elementos que permitan el establecimiento de controles de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER sede Maracay

En esta fase, se buscaron los elementos del control de gestión que deben ser incorporados al proceso operativo y financiero de SENCAMER, con el fin de poder establecer los controles requeridos por la institución con el objeto de mejorar la ejecución operativa y financiera de la entidad.

Fase IV: Elaborar los lineamientos de control de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER sede Maracay.

Obtenida toda la información recopilada a través de las fases anteriores, se elaboró la propuesta, en la cual se incorporó su presentación, justificación, objetivos, fundamentación, estructura, administración y factibilidad de aplicación.

Cuadro 3
Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay.

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICAS	INSTRUMENTO
Diagnosticar la situación actual del proceso financiero y operativo de SENCAMER, sede Maracay.	El proceso financiero y operativo	Conjunto de actividades para mantener ingresos y gastos en el funcionamiento	- Recursos Financieros - Mecanismos de Control - Resultados operativos - Inversión - Esquemas presupuestarios - Controles	1,2,3 4 5,6,7 8 9,10 11	Encuesta	Cuestionario
Describir las variables que intervienen en el proceso financiero y operativo de SENCAMER, sede Maracay	Variables del proceso financieros y operativos	Capacidad de funcionamiento económico de la empresa	- Metas - Recursos - Recaudación - Inversión - Partidas Presupuestarias	12 13,14 15 16 17	Encuesta	Cuestionario
Identificar los elementos que permitan el establecimiento de controles de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER, sede Maracay.	Elementos del Control de Gestión	Orientación estratégica	- Planificación - Organización - Seguimiento - Dirección - Control	18,19,20 21,22 23,24 25,26 27,28,29	Encuesta	Cuestionario
Elaborar los lineamientos de control de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER, sede Maracay	Aplicación de resultados					

Fuente: Elaboración Propia (2015)Fuente: Elaboración Propia (2015)

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA A LA PROPUESTA

El capítulo que a continuación se presenta, muestra los datos obtenidos de la aplicación del instrumento y recolección de datos a la muestra seleccionada con el propósito de elaborar la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, y a fin de dar respuesta a las preguntas planteadas en este estudio.

Para realizar el diagnóstico, el instrumento fue aprobado por los expertos, considerando que las preguntas establecidas en el mismo son de fácil entendimiento para los encuestados y mantienen una íntima relación con los objetivos de la investigación.

Siguiendo con el orden de ideas, el cuestionario fue aplicado a las personas que laboran en el área financiera del organismo estudiado, la cual está compuesta por quince (15) trabajadores que se ocupan del Estado Aragua y Carabobo. En la etapa de análisis de los resultados, se procedió a codificar y a tabular los datos, utilizando técnicas de estadística descriptiva, donde se destacaron las frecuencias absolutas y relativas.

Posteriormente, la información recolectada, se presentó por medio de gráficos de pastel que permitieron visualizar las tendencias y opiniones de la muestra sobre la propuesta y su posterior interpretación y análisis. A continuación, se exponen los resultados siguiendo el orden de los objetivos específicos perseguidos por esta investigación

Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual del proceso financiero y operativo de SENCAMER, Sede Maracay

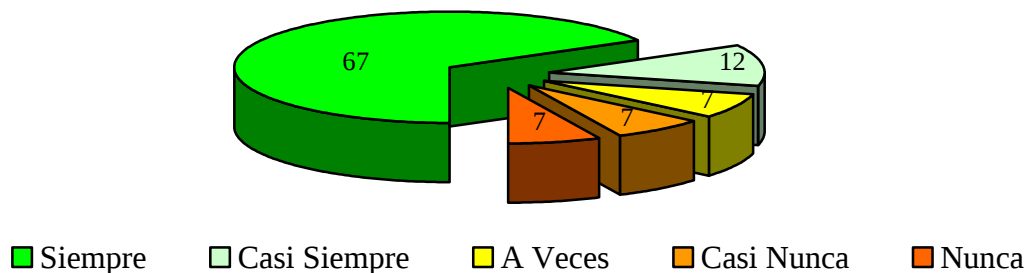
Ítem 1. El presupuesto por proyecto se elabora dentro del POA.

Tabla 1
Presupuesto por Proyecto dentro del POA

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	10	67
Casi Siempre	2	12
A Veces	1	7
Casi Nunca	1	7
Nunca	1	7
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 1
Presupuesto por Proyecto dentro del POA



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 67 por ciento contestó siempre, 12 por ciento casi siempre, 7 por ciento a veces, 7 por ciento casi nunca y 7 por ciento nunca, evidenciando, según la mayor parte de los consultados ($67+12=79$), que efectivamente el presupuesto por proyecto se elabora dentro del Plan Operativo Anual (POA). Resultados que coinciden con los autores citados en el marco teórico, quienes afirman que el POA concentra todos los programas y proyectos que conforman las diferentes unidades operativas de SENCAMER.

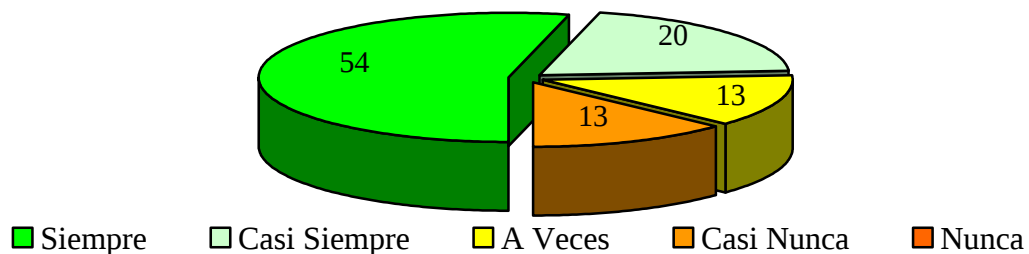
Ítem 2. La carencia de recursos financieros incide en la poca disponibilidad de materiales e insumos requeridos para el cumplimiento en la ejecución de las actividades operativas.

Tabla 2
Incidencia de la Carencia de Recursos Financieros en la Disponibilidad de Materiales e Insumos Requeridos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	8	54
Casi Siempre	3	20
A Veces	2	13
Casi Nunca	2	13
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 2
Incidencia de la Carencia de Recursos Financieros en la Disponibilidad de Materiales e Insumos Requeridos



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 54 por ciento contestó siempre, 20 por ciento casi siempre, 13 por ciento a veces y 13 por ciento casi nunca, indicando que según la mayoría de la muestra ($54+20=74$), la carencia de los recursos financieros dentro de la institución incide en la poca disponibilidad de materiales e insumos requeridos para el cumplimiento en la ejecución de las actividades operativas de manera efectiva. Por lo tanto, la situación actual de los recursos financieros de SENCAMER, dificulta la ejecución de las acciones operativas.

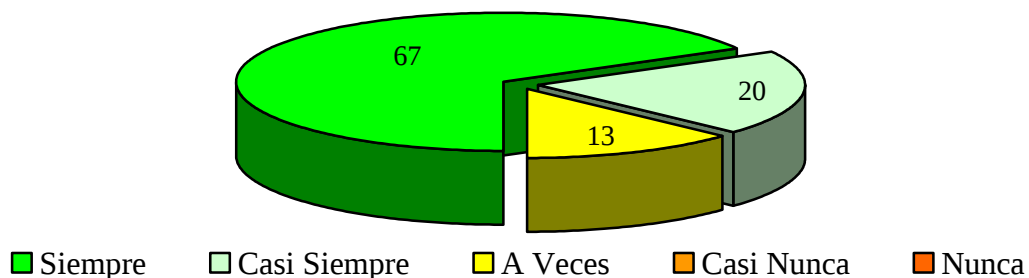
Ítem 3. La valoración subestimada de los recursos financieros dificulta a los empleados prestar servicios de manera acorde a los requerimientos de los usuarios.

Tabla 3
Valoración Subestimada de los Recursos Financieros Dificulta a los Empleados Prestar Servicios de Manera Acorde con los Requerimientos de los Usuarios

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	10	67
Casi Siempre	3	20
A Veces	2	13
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 3
Valoración Subestimada de los Recursos Financieros Dificulta a los Empleados Prestar Servicios de Manera Acorde con las Exigencias de los Usuarios



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 67 por ciento de la muestra contestó siempre, 20 por ciento casi siempre, 13 por ciento a veces. En tal sentido, la mayoría de la muestra que se concentra el 87 por ciento ($67 + 20 = 87$), considera que la valoración subestimada de los recursos financieros dificulta a los empleados prestar el servicio de manera acorde a los requerimientos de los usuarios, evidenciándose de esta forma que la falta de estimación real de los dinero que es consumido por la ejecución de las actividades genera trabas en los colaboradores que impiden proporcionar satisfacción a las necesidades de los usuarios.

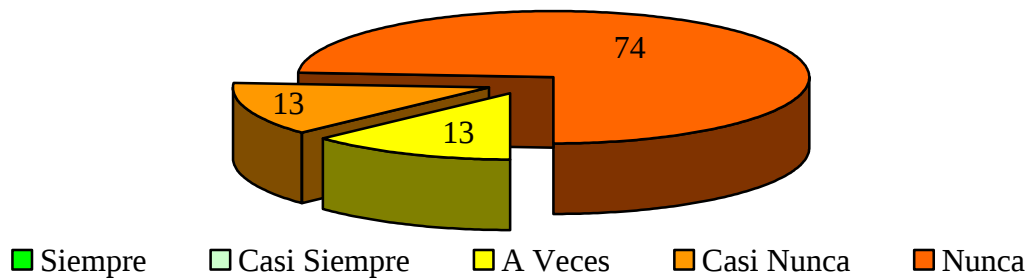
Ítem 4. Se aplica algún indicador que permita verificar los bolívares gastados para la ejecución de una meta, respecto a los bolívares planificados para el alcance de la meta.

Tabla 4
Aplicación de Algún Indicador que Permite Verificar lo
Gastados con lo Planificados

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	2	13
Casi Nunca	2	13
Nunca	11	74
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 4
Aplicación de Algún Indicador que Permite Verificar lo
Gastados con lo Planificados



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 74 por ciento respondió nunca, 13 por ciento casi nunca, 13 por ciento a veces, revelando que según la mayor parte de los consultados, no se aplica algún indicador que permita verificar los bolívares gastados para la ejecución de una meta, respecto a los bolívares planificados para el alcance de la meta, revelando la inexistencia de mecanismos de control que permitan detectar a tiempo el alcance de los resultados, las desviaciones que puedan presentarse y, por consiguiente, la ejecución de acciones correctivas.

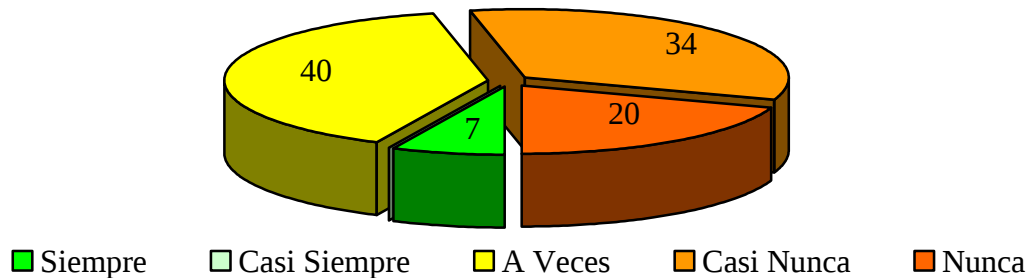
Ítem 5. El alcance de las metas corresponde con la ejecución financiera

Tabla 5
Correspondencia entre el Alcance de las Metas y la Ejecución Financiera

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	1	7
Casi Siempre	0	0
A Veces	6	40
Casi Nunca	5	34
Nunca	3	20
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 5
Correspondencia entre el Alcance de las Metas y la Ejecución Financiera



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 40 por ciento contestó a veces, el 34 por ciento casi nunca, el 20 por ciento nunca y un 7 por ciento siempre, revelando que el alcance de las metas no se corresponde con la ejecución financiera, aun cuando una porción menos significativa de la muestra opina lo contrario. Cabe destacar que la ausencia de relación entre la ejecución financiera y el alcance de las metas evidencia dificultades con respecto a la utilización de los recursos ya que según los autores citados en el marco teórico en los entes públicos cada partida presupuestaria se corresponde con un proyecto y si dicha relación se pierde, necesariamente el empleo del dinero líquido de la institución no obedece a la planificación que fue realizada para la elaboración del presupuesto.

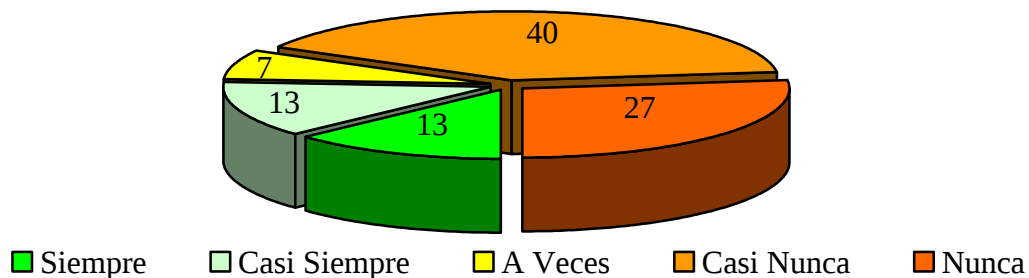
Ítem 6. Se encuentra sistematizado el alcance de las metas con la ejecución financiera.

Tabla 6
EL Alcance de las Metas se Encuentra Sistematizado con la Ejecución Financiera

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	2	13
Casi Siempre	2	13
A Veces	1	7
Casi Nunca	6	40
Nunca	4	27
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 6
Alcance de las Metas se Encuentra Sistematizado con la Ejecución Financiera



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 40 por ciento contestó casi nunca, 27 por ciento nunca, el 13 por ciento siempre y casi siempre y el 7 por ciento a veces. Demostrando que según la mayor parte de los consultados ($40 + 27 = 67$), no se encuentra sistematizado el alcance de las metas con la ejecución financiera. Evidenciando un divorcio entre las actividades que están siendo realizadas a favor de lograr los objetivos preestablecidos y los sistemas de información en donde se concentra el soporte de las transacciones monetarias que son realizadas por la entidad.

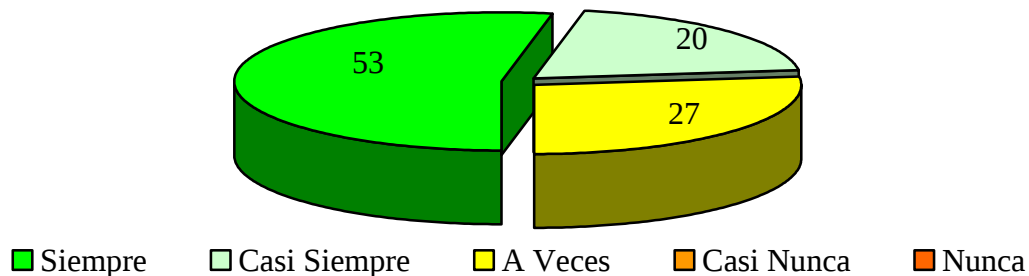
Ítem 7. La baja rentabilidad incide directamente en el desarrollo de las actividades debido a la poca eficiencia de las operaciones.

Tabla 7
Incidencia de la Baja Rentabilidad en el Desarrollo de las Actividades

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	8	53
Casi Siempre	3	20
A Veces	4	27
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 7
Incidencia de la Baja Rentabilidad en el Desarrollo de las Actividades



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 53 por ciento respondió siempre, 27 por ciento a veces, el 20 por ciento casi siempre. Revelando que según la mayor parte de los consultados, considera que efectivamente, la baja rentabilidad incide directamente en el desarrollo de las actividades debido a la poca eficiencia de las operaciones, aun cuando una porción menos significativa de la muestra opina lo contrario. De esta forma, destaca que SENCAMER presenta una problemática importante respecto a la baja rentabilidad y el efecto directo se ve reflejado en los retrasos en los tiempos de respuestas de las demandas realizadas por los usuarios.

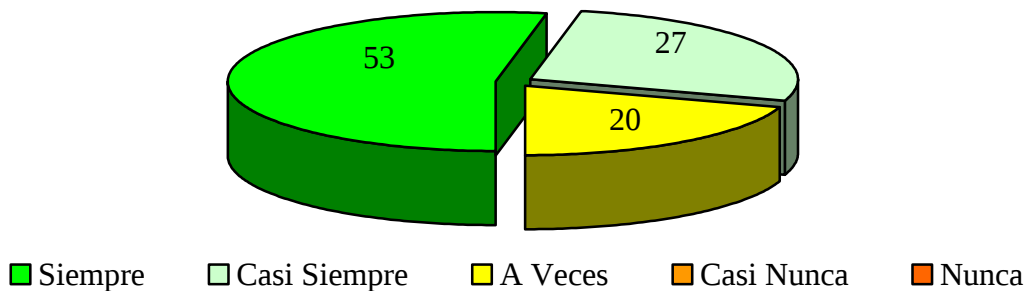
Ítem 8. Se estiman realizar anualmente inversiones en materiales y equipos por medio de las recaudaciones propias.

Tabla 8
Se Estiman Realizar Anualmente Inversiones en Materiales y Equipos por Medio de las Recaudaciones Propias

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	8	53
Casi Siempre	4	27
A Veces	2	20
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 8
Estiman Realizar Anualmente Inversiones en Materiales y Equipos por Medio de las Recaudaciones Propias



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 53 por ciento respondió siempre, el 27 por ciento casi siempre y un 20 por ciento a veces, revelando que se estiman realizar anualmente inversiones en materiales y equipos por medio de las recaudaciones propias, lo cual indica que dependiendo de los ingresos que sean recaudados por SENCAMER podrán ejecutarse las inversiones en maquinarias y equipos que son requeridos por la institución para proporcionar un servicio de calidad a los usuarios.

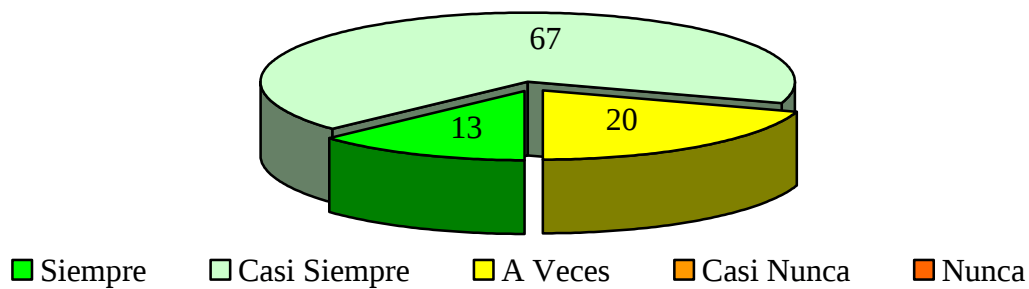
Ítem 9. Experimentan disminuciones la rentabilidad que se deriva de las actividades recaudadoras.

Tabla 9
Disminuciones de la Rentabilidad que se Deriva de las
Actividades Recaudadoras

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	2	13
Casi Siempre	10	67
A Veces	3	20
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 9
Disminuciones de la Rentabilidad que se Deriva de las
Actividades Recaudadoras



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 67 por ciento contestó casi siempre, 20 por ciento a veces y el 13 por ciento siempre. Señalando, según la mayor parte de las personas consultadas ($67 + 13 = 80$), se experimentan disminuciones en la rentabilidad derivadas de las actividades recaudadoras. Sin embargo, una porción menos significativa de la muestra opina lo contrario. Por lo tanto, existen dificultades en la recaudación que es realizada por SENCAMER en el desarrollo de sus operaciones normales, lo cual disminuye los ingresos que han sido proyectados en el presupuesto y, por consiguiente, merma la rentabilidad requerida por la institución para el desarrollo de las operaciones.

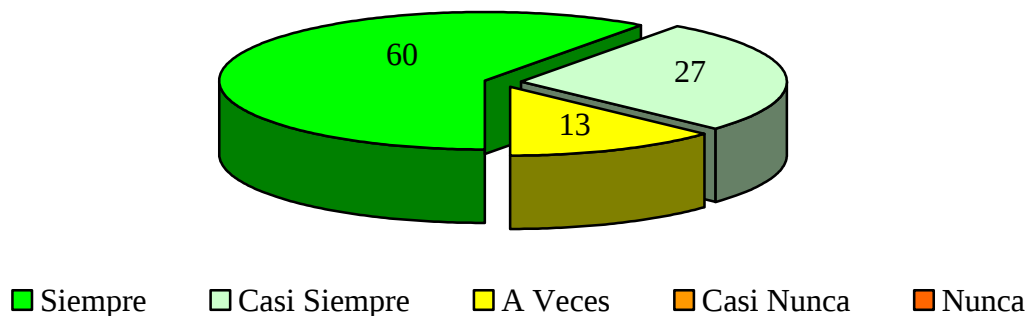
Ítem 10. Se siguen los esquemas presupuestarios establecidos para la distribución de los recursos monetarios

Tabla 10
Seguimiento de los Esquemas Presupuestarios para la Distribución de los Recursos Monetarios

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	9	60
Casi Siempre	4	27
A Veces	2	13
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 10
Seguimiento de los Esquemas Presupuestarios para la Distribución de los Recursos Monetarios



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 60 por ciento respondió siempre, 27 por ciento casi siempre y el 13 por ciento restante a veces. Mostrando que según la mayor parte de los consultados se siguen los esquemas presupuestarios establecidos para la distribución de los recursos monetarios. Situación que constituye una fortaleza porque según los autores citados en el marco teórico de la exactitud con la cual se maneje el presupuesto dependerá el logro de los objetivos preestablecidos.

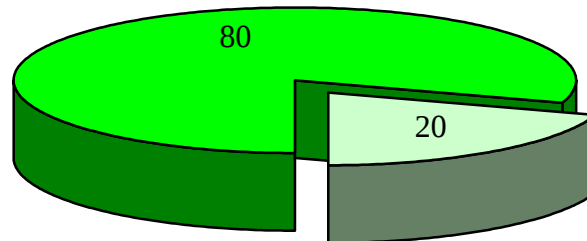
Ítem 11. Existen dificultades en la aplicación de controles internos en las actividades cotidianas de la institución.

Tabla 11
Dificultades para la Aplicación de Controles Internos en las Actividades Cotidianas de la Institución.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	3	20
Casi Siempre	12	80
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 11
Dificultades para la Aplicación de Controles Internos en las Actividades Cotidianas de la institución.



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 80 por ciento respondió casi siempre y el 20 por ciento siempre. Indicando de esta manera que existen dificultades en la aplicación de controles internos en las actividades cotidianas de la institución, lo cual evidencia la ausencia de mecanismos de medición y de los demás elementos de control que son requeridos para establecer las verificaciones requeridas, con miras a lograr en el desarrollo de las actividades, mediciones capaces de detectar desviaciones y que permitan la aplicación de acciones correctivas.

Objetivo 2: Describir las variables que intervienen en el proceso financiero y operativo de SENCAMER, sede Maracay

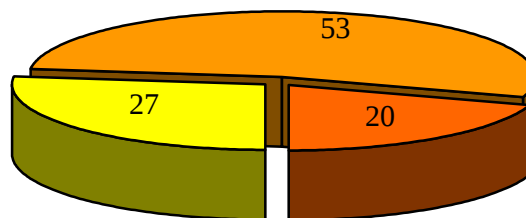
Ítem 12. La ejecución financiera de los proyectos se corresponde con el cumplimiento de las metas.

Tabla 12
Correspondencia entre la Ejecución Financiera y el Cumplimiento de las Metas

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	4	27
Casi Nunca	8	53
Nunca	3	20
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 12
Correspondencia entre la Ejecución Financiera y el Cumplimiento de las Metas



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 53 por ciento respondió casi nunca, el 20 por ciento nunca y el 27 por ciento a veces. Revelando la mayor parte de los encuestados, que la ejecución financiera de los proyectos no se corresponde con el cumplimiento de las metas, aun cuando una porción menos significativa de la muestra opina lo contrario. Cabe destacar que la existencia de una separación entre el cumplimiento de las metas y la ejecución financiera dificulta la correcta consecución de los objetivos en los cuales se basó la actividad presupuestaria.

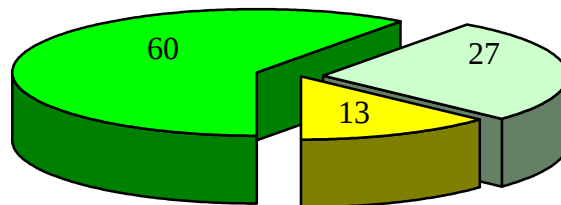
Ítem 13. La insuficiencia de los recursos obliga a desviar continuamente los mismos de una partida a otra.

Tabla 13
Insuficiencia de los Recursos Obliga a Desviar Continualmente los Mismos de una Partida a Otra

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	9	60
Casi Siempre	4	27
A Veces	2	13
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 13
Insuficiencia de los Recursos Obliga a Desviar Continualmente los Mismos de una Partida a Otra



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 60 por ciento respondió siempre, el 27 por ciento casi siempre y el 13 por ciento a veces. Demostrando de esta manera que en la mayor parte de los casos la insuficiencia de los recursos obliga a desviar continuamente los mismos de una partida a otra, para poder cubrir los requerimientos financieros de la institución, demostrando que los presupuestos por proyectos no se encuentran ajustados a la realidad de los requerimientos financieros.

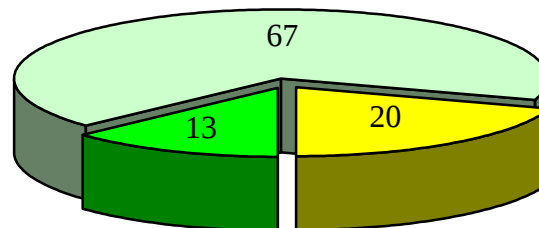
Ítem 14. El cumplimiento de los esquemas presupuestarios se ejecuta con desviaciones a los recursos en las partidas asignadas.

Tabla 14
Cumplimiento de los Esquemas Presupuestarios se Ejecutan con Desviaciones de los Recursos en las Partidas Asignadas.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	2	13
Casi Siempre	10	67
A Veces	3	20
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 14
Cumplimiento de los Esquemas Presupuestarios se Ejecutan con Desviaciones de los Recursos en las Partidas Asignadas.



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 67 por ciento respondió casi siempre, el 20 por ciento a veces y el 13 por ciento siempre. Indicando según la mayor parte de los encuestados que el cumplimiento de los esquemas presupuestarios se ejecuta con desviaciones de los recursos en las partidas asignadas, afectando el cumplimiento de los programas planteados inicialmente dentro del Plan Operativo Anual y demostrando deficiencias en la planificación presupuestaria que atentan contra la correcta aplicación de los esquemas presupuestarios.

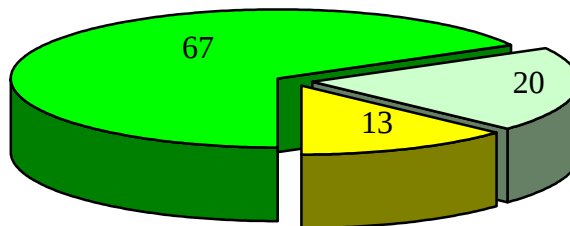
Ítem 15. Las deficiencias en la actividad de recaudación estimada conllevan a invertir los recursos de manera distinta a la planificada.

Tabla 15
Deficiencias en la Actividad de Recaudación Estimada Conllevan a Invertir los Recursos de Manera Distinta a la Planificada

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	10	67
Casi Siempre	3	20
A Veces	2	13
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 15
Deficiencias en la Actividad de Recaudación Estimada Conllevan a Invertir los Recursos de Manera Distinta a la Planificada



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 67 por ciento contestó siempre, 20 por ciento casi siempre y el 13 por ciento a veces. Revelando de esta manera que las deficiencias en la actividad de recaudación estimada conllevan a invertir los recursos de manera distinta a la planificada. Por lo tanto, existen deficiencias a la hora de estimar la recaudación, las cuales interfieren con la ejecución presupuestaria y hacen que deban ser aplicados los recursos de forma distinta a la establecida en los presupuestos.

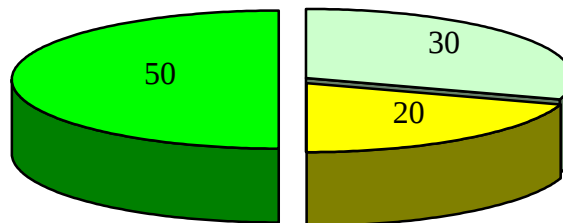
Ítem 16. Parte del presupuesto se destina a la inversión de maquinarias, equipos y capacitación del personal.

Tabla 16
Parte del Presupuesto se Destina a la Inversión de Maquinarias, Equipos y Capacitación de Personal

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	8	50
Casi Siempre	5	30
A Veces	3	20
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 16
Parte del Presupuesto se Destina a la Inversión de Maquinarias, Equipos y Capacitación de Personal



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 50 contestó siempre, 30 por ciento casi siempre y el 20 por ciento a veces. Lo que demuestra que para la muestra consultada, parte el presupuesto se destina a la inversión de maquinarias, equipos y capacitación de personal. Evidenciándose de esta manera, la importancia que le es otorgada por SENCAMER a la renovación de los activos fijos y a la conservación de colaboradores debidamente formados para la correcta ejecución de sus actividades. No obstante, existen personas que opinan lo contrario.

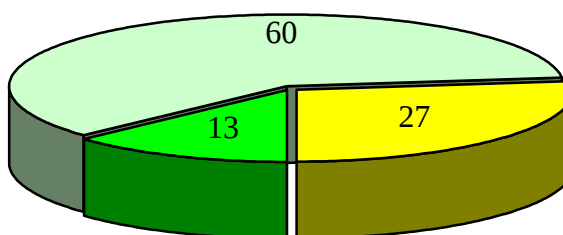
Ítem 17. Las partidas presupuestarias se incrementan anualmente para garantizar un mejor nivel de eficiencia en la gestión operativa.

Tabla 17
Las Partidas Presupuestarias se Incrementan Anualmente para Garantizar un Mejor Nivel de Eficiencia en la Gestión Operativa

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	2	13
Casi Siempre	9	60
A Veces	4	27
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 17
Las Partidas Presupuestarias se Incrementan Anualmente para Garantizar un Mejor Nivel de Eficiencia en la Gestión Operativa



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 60 por ciento respondió casi siempre, 27 por ciento indicó a veces y el 13 por ciento siempre. Demostrando que las partidas presupuestarias se incrementan anualmente para garantizar un mejor nivel de eficiencia en la gestión operativa, aun cuando existen personas que opinan lo contrario. Estos resultados destacan la importancia que le otorgan los trabajadores encargados de realizar el presupuesto a la eficiencia de las operaciones realizadas por el organismo.

Objetivo 3: Identificar los elementos que permitan el establecimiento de controles de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER, sede Maracay.

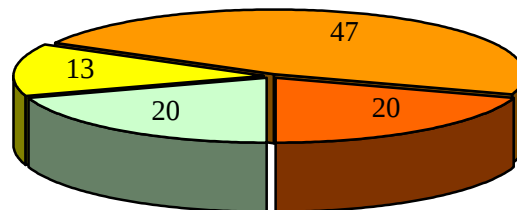
Ítem 18. Los procesos relacionados a los recursos financieros son programados de manera eficaz y eficiente.

Tabla 18
Los Procesos Relacionados con los Recursos Financieros son Programados de Manera Eficaz y Eficiente

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	3	20
A Veces	2	13
Casi Nunca	7	47
Nunca	3	20
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 18
Los Procesos Relacionados con los Recursos Financieros son Programados de Manera Eficaz y Eficiente



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 47 por ciento respondió casi nunca, 20 por ciento indicó casi siempre y nunca y el 13 por ciento a veces. Expresando de este modo que según la mayor parte de los consultados los procesos relacionados a los recursos financieros no son programados de manera eficaz y eficiente. Sin embargo, una porción menos significativa de la muestra opinó lo contrario. De esta forma, se destacan debilidades con respecto a la planificación, ratificando los resultados de ítems anteriores.

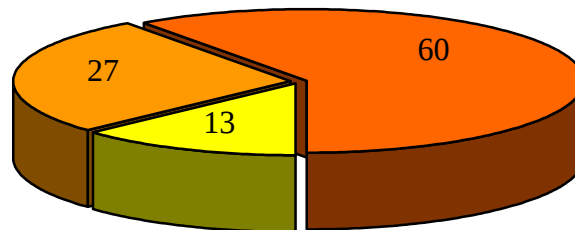
Ítem 19. Están establecidos los mecanismos de control de gestión que deben emplearse para lograr eficiencia y productividad en el desempeño de las actividades.

Tabla 19
Están Establecidos los Mecanismos de Control de Gestión que Deben Emplearse para Lograr Eficiencia y Productividad en el Desempeño de las Actividades.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	2	13
Casi Nunca	4	27
Nunca	9	60
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 19
Están Establecidos los Mecanismos de Control de Gestión que Deben Emplearse para Lograr Eficiencia y Productividad en el Desempeño de las Actividades.



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 60 por ciento respondió nunca, el 27 por ciento casi nunca y el 13 por ciento a veces. Indicando que no están establecidos los mecanismos de control de gestión que deben emplearse para lograr eficiencia y productividad en el desempeño de las actividades. Por lo tanto, existen debilidades en la planificación de los controles que deben aplicarse a los procesos financieros y operativos de SENCAMER para lograr un desempeño de las actividades acorde con las necesidades de la institución.

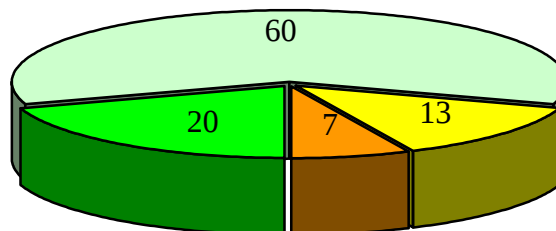
Ítem 20. Los informes de gestión y estados de resultados proporcionan a los directivos la oportunidad de tomar los correctivos pertinentes.

Tabla 20
Informes de Gestión y Estados de Resultados Proporcionan a los Directivos la Oportunidad de Tomar los Correctivos Pertinentes

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	3	20
Casi Siempre	9	60
A Veces	2	13
Casi Nunca	1	7
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 20
Informes de Gestión y Estados de Resultados Proporcionan a los Directivos la Oportunidad de Tomar los Correctivos Pertinentes



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 60 por ciento dijo casi siempre, el 20 por ciento siempre, 13 por ciento a veces y 7 por ciento casi nunca. Demostrando que los informes de gestión y estados de resultados proporcionan a los directivos la oportunidad de tomar los correctivos pertinentes. De esta forma, destaca mediante los informes de gestión que son elaborados por los colaboradores de SENCAMER los directivos tienen la posibilidad de fundamentar sus decisiones y aplicar las acciones correctivas que sean requeridas para subsanar las deficiencias que pueda presentar la gestión.

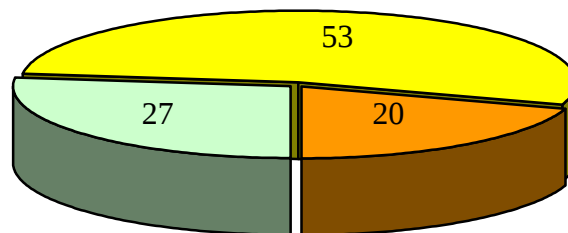
Ítem 21. Dentro de las actividades desempeñadas por los empleados se cumple la planificación establecida inicialmente dentro del plan de trabajo.

Tabla 21
Dentro de las Actividades Desempeñadas por los Técnicos se Cumple la Planificación Establecida Dentro del Plan de Trabajo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	4	27
A Veces	8	53
Casi Nunca	3	20
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 21
Dentro de las Actividades Desempeñadas por los Técnicos se Cumple la Planificación Establecida Dentro del Plan de Trabajo



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 53 por ciento señaló a veces, el 27 por ciento casi siempre y el 13 por ciento casi nunca. Revelando que en algunos casos, dentro de las actividades desempeñadas por los empleados se cumple la planificación establecida inicialmente dentro del plan de trabajo. Destacándose de esta manera, una debilidad con respecto a los elementos de control de gestión que intervienen en el proceso operativo y financiero de la institución, además de deficiencias con respecto al cumplimiento de las acciones pre establecidas.

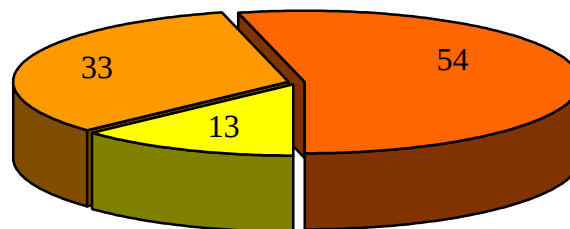
Ítem 22. Los niveles de responsabilidad de cada uno de los trabajadores están establecidos conforme a los resultados de gestión.

Tabla 22
Están Establecidos los Niveles de Responsabilidad de Cada Uno de los Trabajadores Conforme a los Resultados de la Gestión

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	2	13
Casi Nunca	5	33
Nunca	8	54
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 22
Establecen los Niveles de Responsabilidad de Cada uno de los Trabajadores Conforme a los Resultados de la Gestión



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 54 por ciento contestó nunca, el 33 por ciento casi nunca y el 13 por ciento a veces. Demostrando de esta manera que los niveles de responsabilidad de cada uno de los trabajadores no están establecidos conforme a los resultados de gestión. De esta forma, se destaca una debilidad de la función de organización ya que del establecimiento de las responsabilidades que deben ser asumidas por cada colaborador depende el alcance de la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades.

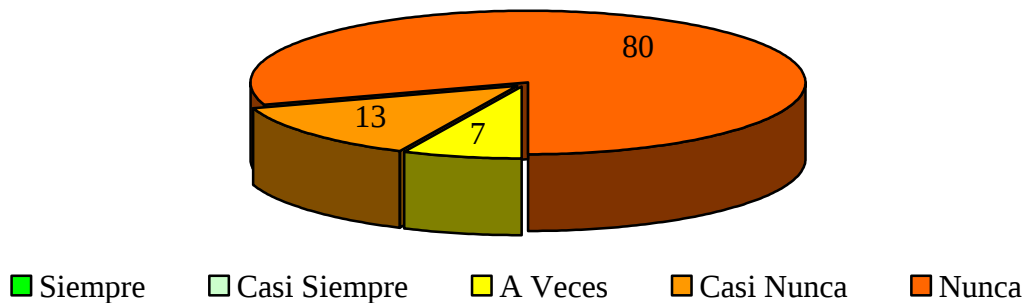
Ítem 23. Se utilizan normas de control interno por medio de acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Tabla 23
Se Utilizan Normas de Control Interno por Medio de Acciones Orientadas a Garantizar el Cumplimiento de los Objetivos Establecidos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	7
Casi Nunca	2	13
Nunca	12	80
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 23
Se Utilizan normas de Control Interno por Medio de Acciones Orientadas a Garantizar el Cumplimiento de los objetivos Establecidos



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 80 por ciento indicó nunca, el 13 por ciento casi nunca y el 7 por ciento a veces. Señalando que no se utilizan normas de control interno por medio de acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos, de esta manera, se destaca la imposibilidad que existe en SENCAMER de realizar un seguimiento oportuno sobre las actividades, ya que la ausencia de actividades destinadas a garantizar la consecución de los objetivos evidencia la ausencia de las normas de control interno que deben ser aplicadas para tal fin.

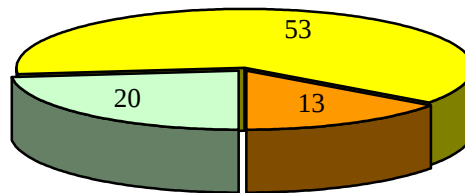
Ítem 24. Los Gerentes y Coordinadores se preocupan por cumplir con las metas establecidas dentro del Plan Operativo.

Tabla 24
Los Gerentes y Coordinadores se Preocupan por Cumplir con las Metas Establecidas Dentro del Plan Operativo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	3	20
A Veces	8	53
Casi Nunca	4	13
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 24
Los Gerentes y Coordinadores se Preocupan por Cumplir con las Metas Establecidas Dentro del Plan Operativo



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 53 por ciento indicó a veces, el 20 por ciento casi siempre y el 13 por ciento casi nunca. Señalando que los gerentes y coordinadores en algunas oportunidades se preocupan por cumplir con las metas establecidas dentro del Plan Operativo. De esta forma, se destaca que es poca la preocupación mostrada por las personas encargadas de la supervisión con respecto a las acciones que deben realizarse para cumplir con las exigencias que han sido establecidas con anterioridad en el Plan Operativo, aun cuando existe una porción menos significativa de la muestra que opina lo contrario.

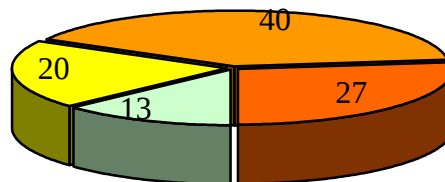
Ítem 25. Están establecidos las normativas internas de seguimiento y control de la actividad presupuestaria en la institución.

Tabla 25
Están Establecidos las Normativas Internas de Seguimiento y Control de la Actividad Presupuestaria en la Institución

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	2	13
A Veces	3	20
Casi Nunca	6	40
Nunca	4	27
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 25
Están Establecidas las Normativas Internas de Seguimiento y Control de las Actividad Presupuestaria en la institución



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 40 por ciento respondió casi nunca, el 27 por ciento nunca, 20 por ciento a veces y 13 por ciento casi siempre. Revelando que según la mayor parte de los consultados no están establecidos las normativas internas de seguimiento y control de la actividad presupuestaria en la institución. Lo que evidencia que la institución presenta debilidades en los mecanismos de seguimiento y control que se realizan a las actividades que son desempeñadas con miras a lograr el alcance de los objetivos, aun cuando existen trabajadores que opinan lo contrario.

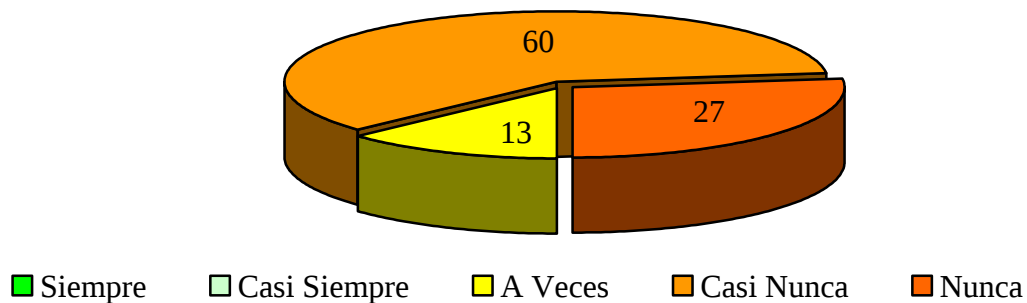
Ítem 26. Se emplean mecanismos para minimizar los riesgos que puedan aparecer en el desarrollo de la gestión.

Tabla 26
Se Emplean Mecanismos para Minimizar los Riesgos que Puedan Aparecer en el Desarrollo de la Gestión.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	2	13
Casi Nunca	9	60
Nunca	4	27
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 26
Se Emplean Mecanismos para Minimizar los Riesgos que Puedan Aparecer en el Desarrollo de la Gestión



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 60 por ciento seleccionó casi nunca, el 27 por ciento nunca, y el 13 por ciento a veces. Demostrando que no se emplean mecanismos para minimizar los riesgos que puedan aparecer en el desarrollo de la gestión. Por lo tanto, se destacan fallas con respecto a los controles que deben ser aplicados en el proceso financiero y operativo de SENCAMER con miras disminuir las desviaciones ocurridas en el desarrollo de las actividades cotidianas.

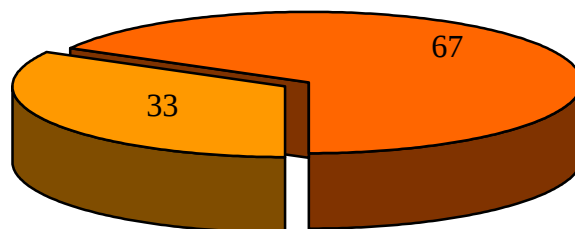
Ítem 27. Existen controles sobre el proceso de inversión y conservación de los activos fijos e intangibles.

Tabla 27
Existen Controles Sobre el Proceso de Inversión y Conservación de los Activos Fijos e Intangibles

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	0	0
Casi Nunca	5	33
Nunca	10	67
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 27
Existen Controles Sobre el Proceso de Inversión y Conservación de los Activos Fijos e Intangibles



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 67 por ciento seleccionó la opción nunca y el 33 por ciento casi nunca. Revelando que no existen controles sobre el proceso de inversión y conservación de los activos fijos e intangibles. De esta forma, destaca una deficiencia en los controles que son empleados por la institución, ya que no se le está proporcionando la debida atención a la conservación de los activos, lo cual está en contra de los planteamientos expuestos por los autores citados en el marco teórico quienes afirman que el control tiene entre sus objetivos la protección de los activos.

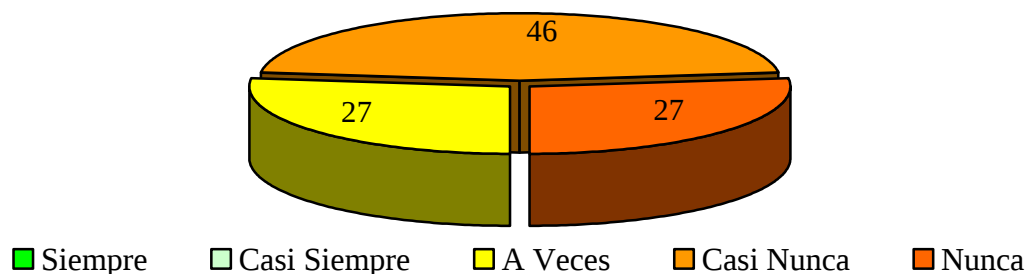
Ítem 28. Se aplican controles que garantizan seguridad razonable del buen manejo de los fondos.

Tabla 28
Se Aplican Controles que Garantizan Seguridad Razonable del Buen Manejo de los Fondos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	4	27
Casi Nunca	7	46
Nunca	4	27
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 28
Se Aplican Controles que Garantizan Seguridad Razonable del Buen Manejo de los Fondos



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 46 por ciento seleccionó la opción casi nunca, el 27 por ciento a veces y casi nunca. Señalando que no se aplican controles que garantizan seguridad razonable del buen manejo de los fondos. De esta forma, destaca una debilidad de los controles que son aplicados por SENCAMER para garantizar el manejo eficaz y eficiente de los recursos monetarios que son consumidos en el desarrollo de sus actividades cotidianas, los cuales deberían proporcionar una seguridad razonable. Sin embargo, una porción menos significativa de la muestra considera que en algunos casos si se aplican dichos controles.

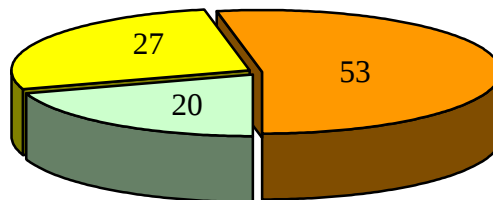
Ítem 29. Se establecen los aspectos claves del control interno relacionados con el sistema de gestión presupuestaria

Tabla 29
Se Establecen los Aspectos Claves del Control Interno Relacionado con el Sistema de Gestión Presupuestaria

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	3	20
A Veces	4	27
Casi Nunca	8	53
Nunca	0	0
Total	15	100

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2015)

Grafico 29
Se Establecen los Aspectos Claves de Control Interno Relacionado con el Sistema de Gestión Presupuestaria



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Análisis: El 53 por ciento seleccionó la opción casi nunca, el 27 por ciento a veces y el 20 por ciento casi siempre. Señalando que no se establecen los aspectos claves de control interno relacionado con el sistema de gestión presupuestaria, según la opinión de un poco más de la mitad de los consultados, aun cuando existen trabajadores que opinan lo contrario. De esta forma destaca una debilidad de control interno que podría afectar negativamente la ejecución de las actividades que son proyectadas a través del presupuesto, ya que la ausencia de controles impide la detección de desviaciones y por consiguiente la aplicación de las acciones correctivas destinadas a evitar la inapropiada aplicación de los recursos que son consumidos en las actividades normales de la institución.

Análisis General de los Resultados

El diagnóstico de la situación actual del proceso financiero y operativo de SENCAMER, Sede Maracay (Objetivo Especifico N° 1), destacó que el presupuesto por proyecto se elabora dentro del Plan Operativo Anual (POA), aun cuando existe una carencia de los recursos financieros dentro de la institución que se materializa en la poca disponibilidad de los materiales e insumos requeridos para el cumplimiento efectivo de las actividades operativas y en la baja rentabilidad que se obtiene en el desarrollo de las actividades debido a la poca eficiencia de las operaciones.

En este sentido, la valoración subestimada de los recursos financieros dificulta a los empleados prestar el servicio de manera acorde a los requerimientos de los usuarios, no se aplica algún indicador que permita verificar los bolívares gastados para la ejecución de una meta, respecto a los bolívares planificados para el alcance de la meta, lo cual no se corresponde con la ejecución financiera debido a la falta de sistematización.

A pesar de lo antes expuesto, SENCAMER estiman realizar anualmente inversiones en materiales y equipos por medio de las recaudaciones propias aunque experimenta disminuciones en la rentabilidad derivadas de la misma. Asimismo, la institución sigue los esquemas presupuestarios establecidos para la distribución de los recursos monetarios aun cuando existen dificultades en la aplicación de controles internos en las actividades cotidianas de la institución

Por su parte, la descripción de las variables que intervienen en el proceso financiero y operativo de SENCAMER, sede Maracay (Objetivo Especifico N° 2), llevó a encontrar que la ejecución financiera de los proyectos no se corresponde con el cumplimiento de las metas, la insuficiencia de los recursos obliga a desviar continuamente los mismos de una partida a otra, el cumplimiento de los esquemas

presupuestarios se ejecuta con desviaciones de los recursos en las partidas asignadas afectando el cumplimiento de los programas planteados inicialmente dentro del Plan Operativo Anual, las deficiencias en la actividad de recaudación estimada conllevan a invertir los recursos de manera distinta a la planificada, aun cuando parte el presupuesto se destina a la inversión de maquinarias, equipos y capacitación de personal y las partidas presupuestarias se incrementan anualmente para garantizar un mejor nivel de eficiencia en la gestión operativa.

Ahora bien, la identificación de los elementos que permitan el establecimiento de controles de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER, sede Maracay (Objetivo Especifico N° 3), destacaron que los procesos relacionados a los recursos financieros no son programados de manera eficaz y eficiente, falta el establecidos los mecanismos de control de gestión que deben emplearse para lograr eficiencia y productividad en el desempeño de las actividades y los niveles de responsabilidad de cada uno de los trabajadores no están establecidos conforme a los resultados de gestión.

Adicionalmente, se detectó carencia de normas de control interno por medio de acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos, los gerentes y coordinadores en algunas oportunidades se preocupan por cumplir con las metas establecidas dentro del Plan Operativo, no están establecidos las normativas internas de seguimiento y control de la actividad presupuestaria en la institución ni se emplean mecanismos para minimizar los riesgos que puedan aparecer en el desarrollo de la gestión.

De igual forma, se encontró inexistencia de controles sobre el proceso de inversión y conservación de los activos fijos e intangibles, no se aplican controles que garanticen seguridad razonable del buen manejo de los fondos ni están establecidos los aspectos claves de control interno relacionado con el sistema de gestión

presupuestaria. No obstante, los informes de gestión y estados de resultados proporcionan a los directivos la oportunidad de tomar los correctivos pertinentes y en algunos casos, dentro de las actividades desempeñadas por los empleados se cumple la planificación establecida inicialmente dentro del plan de trabajo.

Por lo tanto, se cuenta con toda la información requerida para elaborar los lineamientos de control de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER sede Maracay (Objetivo Especifico N° 4), que se presentan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Título

Lineamientos de Control de Gestión en la Ejecución Operativa y Financiera de
SENCAMER Sede Maracay

Presentación

Actualmente, disponer de rentabilidad en el presente y a través del tiempo es el principal reto de la mayoría de las organizaciones tanto públicas como privadas y para lograrlo, si no genera la suficiente utilidad económica, la correcta ejecución de los procesos financieros y operativos puede estar en riesgo, ya que las entidades que tienen bajos o nulos beneficios económicos pierden atractivo para inversores potenciales que buscan rendimientos altos. Por ello, las personas interesadas en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, tienen que aplicar herramientas administrativas que permitan generar una nueva cultura, encaminada a satisfacer a los consumidores y, simultáneamente, a mantener un nivel fundamentado en la solvencia y rentabilidad de la institución.

En el contexto expuesto, la recaudación obtenida por instituciones tales como SENCAMER, debe ser suficiente para apoyar la consecución de los objetivos, porque cuando las organizaciones del Estado presentan dificultades en su ejecución presupuestaria, deben implementar mecanismos que les permitan realizar una correcta presupuestación de sus ingresos y garanticen el cubrimiento de sus gastos operativos.

Por lo tanto, el establecimiento de lineamientos de control de gestión que involucren los procesos financieros y operativos vinculados con las actividades

realizadas por el SENCAMER Sede Maracay, resulta fundamental para atacar las dificultades presentadas por la entidad en relación a la imposibilidad de aplicar mediciones debido a la ausencia de herramientas básicas para detectar las oportunidades de mejora e implementar acciones correctivas a favor de la rentabilidad de la institución.

Justificación de la Propuesta

La propuesta de lineamientos de control de gestión requeridos por SENCAMER Sede Maracay, para la mejora de los procesos financieros y operativos, es importante porque podrá integrar al quehacer cotidiano de la entidad, las bases necesarias para aumentar la eficacia y la eficiencia en sus actividades, mejorar la situación financiera e incrementar los datos que son requeridos para la ejecución de un proceso de toma de decisiones que permita optimizar la utilización de los recursos recaudados en inversiones reproductivas para la organización.

Asimismo, esta propuesta es pertinente porque a través de la incorporación de lineamientos de control de gestión a las actividades desarrolladas por el SENCAMER Sede Maracay, se podrán obtener expresiones cuantitativas del comportamiento y desempeño de los procesos operativos y financieros, cuya magnitud, al ser comparado con un nivel de referencia, proporcionará datos importantes sobre las desviaciones ocurridas en la gestión y permitirá la aplicación de acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Por otra parte, es relevante la ejecución de esta propuesta porque proporciona una alternativa de solución ante la necesidad que hoy día tiene SENCAMER Sede Maracay, de emprender acciones a través de las cuales puedan mejorar los problemas vinculados con la presencia de obstáculos en el desarrollo de sus procesos financieros y operativos, los cuales generan disminuciones de la rentabilidad y una serie de

dificultades relacionadas con la posibilidad de hacer un buen uso de los recursos económicos recaudados en sus actividades normales.

De igual forma, esta propuesta es importante porque el concepto de lineamientos de control de gestión se remonta al desarrollo de la filosofía de calidad total, en donde se involucran procesos financieros y operativos, con el objeto mejorar el desempeño mediante la incorporación de herramientas de control a través de las cuales se puedan realizar predicciones y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en el desempeño general de la institución.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proponer lineamientos de control de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER sede Maracay

Objetivos Específicos

Describir los pasos que deben seguirse en SENCAMER Sede Maracay para la aplicación de los lineamientos de control de gestión propuestos.

Presentar los rangos de gestión de los lineamientos de control de gestión propuestos.

Indicar los pasos que deben considerarse para la implementación de los lineamientos de control de gestión propuestos.

Fundamentación de la Propuesta

La propuesta de lineamientos de control de gestión para la mejora de los procesos financieros y operativos de SENCAMER Sede Maracay se fundamentó en la conceptualización de mecanismos de control que, según Bravo (2011:3) se corresponde con:

Las medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto u organización, las cuales son utilizadas para evaluar el desempeño y los resultados e involucran no solamente una parte cuantitativa, sino una gran subjetividad y limitaciones inherentes al manejo de la información, motivo por el cual exige de un proceso que debe ser realizado en tres (03) pasos básicos: diseño, interpretación e implantación (p. 3).

Por lo tanto, para la incorporación de lineamientos de control de gestión en el SENCAMER Sede Maracay, es necesario identificación de una serie de variables claves o vitales, para las cuales deben establecerse un conjunto de valores cualitativos y cuantitativos que puedan ser utilizados como mecanismos de control para monitorear y ajustar las acciones vinculadas con los procesos operativos y financieros que son desarrollados por la institución.

Otra fundamentación importante de destacar se encuentra en los datos otorgados por las persona que actualmente laboran en el SENCAMER Sede Maracay quienes interesados en los beneficios que podrán alcanzarse a través de la implementación de la propuesta, proporcionaron toda la información requerida por la investigadora con miras a ofrecer una alternativa de solución capaz de optimizar la gestión realizada en los procesos operativos y financieros que son desarrollados por la organización con el fin de contribuir con el Estado en el cumplimiento de sus fines y, por sobre todo, proporcionar las mediciones que son requeridas por los usuarios.

Estructura de la Propuesta

Los lineamientos de control de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER sede Maracay se encuentra estructurada de acuerdo con los objetivos y características propias de la institución tal y como se especifica a continuación:

Fase I Pasos que debe Seguir SENCAMER Sede Maracay para la Aplicación de los Lineamientos de Control de Gestión Propuestos

Fase II Rango de Gestión de los Lineamientos de Control de Gestión Propuestos

Fase III Implementación de Lineamientos de Control de Gestión

Fase I

Pasos que debe Seguir SENCAMER Sede Maracay para la Aplicación de los Lineamientos de Control de Gestión Propuestos

Tomando en consideración que los lineamientos de control de gestión se fundamentan en instrumentos de monitoreo y observación de los procesos operativos y financieros, deben construirse a partir de la evaluación y relación de variables que forman parte de dichos procesos. La medición de estas variables y su posterior comparación con los valores metas establecidos permite determinar los logros alcanzados y las tendencias, porque una vez implementados, se convertirán en la expresión cuantitativa del comportamiento que sea alcanzado por SENCAMER Sede Maracay, que al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se deben tomar acciones correctivas, proactivas o de control según sea el caso. Al respecto, comenta Pérez (2012):

El diseño de lineamientos de control de gestión exige de identificar las áreas críticas del departamento, procesos financieros y operativos, actividades o métodos estudiados, así como también, las debilidades en cada uno de los procesos financieros y operativos que involucren la funcionalidad del mismo, con el fin de detectar las variables clave, establecer valores meta, que a la postre deben ser utilizados para monitorear las acciones hacia el logro de los objetivos (p. 135).

Por lo tanto, el primer paso para la construcción de los lineamientos de control de gestión parte de una identificación de las debilidades o desventajas que actualmente se encuentran presentes en los procesos financieros y operativos desarrollados por SENCAMER Sede Maracay. Por ello, fueron tomados como punto de referencia las desventajas que fueron arrojadas por el instrumento de recolección de datos utilizado por esta investigación, entre las cuales se encuentran las establecidas en el Cuadro 4.

Una vez establecidas las desventajas presentes en los procesos financieros y operativos desarrollados por SENCAMER Sede Maracay, fue necesario determinar las áreas críticas lo cual consistió en extraer de cada una de las desventajas antes mencionadas, los aspectos que deben ser modificados en la organización estudiada para poder realizar acciones capaces de proporcionar la mejora de la gestión financiera y operativa, tal como se especifica a continuación:

Cuadro 4
Identificación de Áreas Críticas

Desventajas	Áreas Críticas	Factores Clave de Éxito
No se realizan mediciones debido a la falta de indicadores de gestión.	Falta de indicadores de gestión	Aplicación de Indicadores de Gestión
Inexistencia de normas de control interno en la ejecución de las actividades diarias	Ausencia de normas de control	Normas de Control
Ausencia de comparación entre lo realmente ejecutado y lo presupuestado	Falta de comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado	Comparación Presupuestado con Ejecutado

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Como se observa en el cuadro precedente, de las desventajas encontradas en el SENCAMER Sede Maracay se extrajeron las áreas críticas y luego se destacaron los factores clave del éxito, los cuales proporcionan las orientaciones que deben ser seguidas por la institución para lograr la incorporación del control de gestión en los procesos financieros y operativos desarrollados por el instituto.

Identificadas las áreas críticas y determinados los factores clave de éxito, es decir, aquellos aspectos que al ser modificados tienen la capacidad de proporcionar a SENCAMER Sede Maracay las herramientas necesarias para el desarrollo de una

gestión eficaz y eficiente, es necesario que para cada una de las áreas críticas se asigne un indicador que este en concordancia de las metas fijadas, siendo estas últimas los factores clave de éxito, los cuales se concentran en los siguientes aspectos:

1. Aplicación de Indicadores de Gestión
2. Normas de Control
3. Comparación Presupuestado con Ejecutado

Establecidos los factores críticos de éxito, es fundamental que se tenga en cuenta que un indicador según lo expresa Pérez (2012:136) es: “una respuesta a una formulación estadística que puede ser simple o compuesta, que refleja algún rango importante de la empresa y debe ser relevante y vinculante”. Por lo tanto, es fundamental para la correcta ejecución de esta propuesta la asignación de lineamientos de control de gestión en relación con cada factor clave del éxito, los cuales servirán como mecanismo de monitoreo y control. Para realizar la definición de cada indicador se debe partir de la identificación del tipo de control que se desea realizar sobre el factor clave de éxito, de esta manera se establece la naturaleza del indicador a construir, tal y como se presenta en el Cuadro 5.

Cada uno de los lineamientos de control de gestión presentados en el Cuadro 5, se encuentra orientados a proporcionar al SENCAMER Sede Maracay los factores clave del éxito que requiere para erradicar las desventajas que actualmente impiden obtener la eficiencia y eficacia de los procesos financieros y operativos. En este sentido, fue necesario determinar la naturaleza de cada uno de los lineamientos de control de gestión propuestos, denominarlos, establecer la forma de medición y el estándar, es decir, el valor que debe ser alcanzado por cada indicador según el rango de gestión que se presenta en la siguiente fase.

Cuadro 5
Asignación de Lineamientos de Control de Gestión

Factores Clave de Éxito	Naturaleza de los Lineamientos de Control de Gestión Propuestos			
	Indicador	Nombre del Indicador	Forma de Medición	Estándar
Aplicación de indicadores de gestión	Liquidez	Índice liquidez	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	> 0,5
	Solvencia	Índice de solvencia	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	2
	Recaudación	Rentabilidad de la Recaudación	$\frac{\text{Servicios Prestados} \times 100}{\text{Total de Ingresos}}$	< 0,05
Normas de Control	Normas	Efectividad de las Normas	$\frac{\text{Norma Incumplidas}}{\text{Normas Implementadas}}$	< 0,20

Fuente:

Elaboración

Propia

(2015)

Fase II

Rango de Gestión de los Lineamientos de Control de Gestión Propuestos

Conocida la naturaleza de los lineamientos de control de gestión propuestos, se procedió a identificar las variables que deben ser evaluadas periódicamente para su cálculo, es decir, los elementos que requieren ser controlados y los resultados que se esperan alcanzar mediante su implantación. Por esta razón, los lineamientos de control de gestión propuestos deben ser monitoreados a fin de poder determinar los avances del comportamiento de los resultados de la gestión del SENCAMER Sede Maracay.

Por ello, es importante destacar en qué consiste cada uno de ellos y, con base a los estándares, los valores o rangos que pueden permitirse las desviaciones para determinar la necesidad de correcciones. En este sentido, los estándares establecidos en el Cuadro 6 son los valores óptimos de la gestión, lo cual constituye un parámetro sumamente exigente para medir el proceso de implantación de los lineamientos de control de gestión propuestos.

Por lo tanto, es necesario establecer los valores mínimos y medios que deben ser permitidos, tal y como se expresa en el Cuadro 6:

Cuadro 6
Rango de los Lineamientos de Control de Gestión Propuestos

Nombre del Indicador	Mínimo	Medio	Máximo Estándar
Liquidez	0	0,25	> 0,5
Solvencia	1	1,5	2
Recaudación	0,07	0,06	< 0,05
Normas	0,75	0,50	< 0,20

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Como se observa en el cuadro precedente, los rangos máximos (estándar) son los presentados de manera inicial en el Cuadro 5 (Asignación de Lineamientos de Control de Gestión), cuya estricta aplicación llevará a una mejora total de los procesos financieros y operativos de SENCAMER. Sin embargo, resulta sumamente ambicioso pensar que la implantación de los lineamientos de control de gestión propuestos lleven de forma inmediata a la obtención de estos resultados, incluso de los mínimos, ya que a través de estos lineamientos se podrán detectar desviaciones que de ser debidamente atacadas, irán ocasionando cambios paulatinos en la gestión que es desarrollada por el SENCAMER Sede Maracay proporcionando mejoras continuas en las operaciones.

Siguiendo con el mismo orden de ideas, los lineamientos de control de gestión propuestos deben interpretarse de la siguiente manera:

Índice Liquidez

Una de las desventajas presentadas por SENCAMER Sede Maracay se centró en la falta de pertinencia en las acciones realizadas para la recaudación. Por ello, se consideró oportuno el cálculo del índice de liquidez, el cual es vital para monitorear el resultado de las actividades realizadas en la institución estudiada debido a que permite medir el grado de solidez financiera que tiene la entidad al comparar los recursos con los compromisos, tal y como se aprecia en la forma de medición que ha sido adoptada para obtener el valor de este indicador:

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Tomando en consideración que la situación problemática que dio origen a la esta investigación indica que SENCAMER Sede Maracay presenta valores negativos con

respecto al resultado arrojado por este indicador (prueba de ácido), el valor mínimo que debería obtenerse del mismo es de 0, para progresivamente alcanzar un valor de 0,25 que se espera llegue a 0,5 o más, después de implementada y puesta en marcha la presente propuesta.

La aplicación del índice de liquidez, permitirá la detección de los aspectos de mejora y la aplicación de las acciones correctivas que, con el transcurrir del tiempo, requieran de ser aplicadas para evitar que SENCAMER siga presentando falta de liquidez motivada en deficiencias en la planificación presupuestaria.

Índice de Solvencia

Según Pérez (2012:137), se define como: “la capacidad de una empresa para pagar sus pasivos circulantes. Se determina dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes”. En efecto, el índice de solvencia es el encargo de medir la relación que existe entre el activo circulante y las obligaciones que tiene una entidad a corto plazo. Se considera como un indicador cuantitativo a través del cual se pone de manifiesto la capacidad que tiene SENCAMER Sede Maracay, para cumplir con los compromisos adquiridos con terceras personas. La fórmula empleada para su medición es la siguiente:

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

De acuerdo con el mismo autor de la cita anterior (p. 137), “por regla práctica un Índice de Solvencia de 2 a 1 indica una situación financiera sana”, lo cual significa que una organización tiene el doble o el total de activo circulante requerido para cubrir su pasivo circulante. Sin embargo, dadas las condiciones actuales de SENCAMER Sede Maracay, se considera que una vez implementada la propuesta el

índice de solvencia se establezca en 1 y posteriormente, a través de la consolidación de la propuesta, experimente una mejoría a 1,5 hasta llegar al valor óptimo de 2.

Recaudación

La recaudación es una actividad que tiene por objeto conseguir los recursos monetarios que debe utilizar la organización para mantener su nivel operativo y lograr sus objetivos. Este indicador, se encarga de medir el factor numérico que existe entre los recursos cobrados y los servicios prestados.

En este sentido, el SENCAMER Sede Maracay, presenta serias dificultades relacionadas con la presencia de una subvaloración de los recursos que obtiene en el desarrollo de sus operaciones normales, lo cual exige de la ejecución de acciones que permitan conocer lo verdaderamente recaudado y el factor que debe cumplirse para obtener rendimientos de rentabilidad positivos.

Por ello, esta propuesta establece como factor mínimo 0,07 el cual deberá incrementarse una vez se ponga en marcha la propuesta a 0,06 hasta llegar a constituirse en 0,05 que es el valor en el cual se obtiene el doble del rendimiento en los servicios prestados. Cabe destacar que de presentarse valores inferiores a los aquí señalados, implica que se está en frente de deficiencias con respecto a los servicios prestados por la organización las cuales deben ser estudiadas para poder implementar las acciones correctivas que sean pertinentes.

Efectividad de la Aplicación de las Normas de Control Interno

Las normas de control interno están dirigidas a los procesos financieros y operativos con el fin de proporcionarles beneficios que, dado el caso de estudio, deberán ir dirigidos a mejorar las actividades que son realizadas en los mencionados

procesos. Estas normas, podrían motivar a los colaboradores a que se sientan comprometidos con las metas pautadas por el SENCAMER Sede Maracay.

Siguiendo con el orden de ideas, el indicador normas, forma parte del factor significativo de éxito normas de control. Fue diseñado con el objeto de medir la cantidad de normas que son cumplidas por los trabajadores una vez se implante la propuesta. Para su medición, utilizará la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Normas Incumplidas}}{\text{Normas Implementadas}}$$

El resultado mínimo que debe proporcionar la aplicación de este indicador deberá ser de 0,75, lo cual indica que de 100 normas implementadas solo se han dejado de aplicar 75. Con el transcurrir del tiempo este resultado deberá llegar a 0,20, para garantizar que las normas de control interno efectivamente se están aplicando en su totalidad y que a medida que pase el tiempo deberían ser menor a 0,20. Este indicador deberá ser calculado mensualmente a fin de determinar el porcentaje de efectividad de las normas establecidas.

Ahora bien, las normas que deben seguirse de manera inicial para garantizar la correcta implementación de la propuesta son las siguientes:

1. Los gerentes y coordinadores, deberán asegurarse que se establezca y mantenga un ambiente alineado con la misión, visión y objetivos de SENCAMER, el cual debe ser congruente con los valores éticos del servicio público.
2. Los trabajadores deberán mostrar una actitud de compromiso y apoyo hacia las normas generales de control interno aplicadas a los profesos financieros y operativos de SENCAMER.

3. En todos los casos se debe combatir la corrupción y generar transparencia en la ejecución de los procedimientos financieros y operativos.

4. Las responsabilidades del control interno se distribuirán de la siguiente manera:

Gerentes y Coordinadores

4.1. Elaborar manuales de control interno en donde se especifiquen las actividades que deben realizarse.

4.2. Los gerentes y coordinadores, serán responsables del cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas institucionales.

4.3. Deberán cuidar que las metas y objetivos están alineadas con el Plan de Desarrollo de la Nación y el Plan Operativo Anual de SENCAMER.

4.4. Deben hacer que el personal conozca la misión, visión, objetivos y metas de SENCAMER.

4.5. Promover la cultura de autocontrol y administración de riesgos.

4.6. Establecer los niveles de autorización para todas las actividades que lo requieran.

4.7. Realizar una planificación estratégica como un proceso sistemático con sus respectivos mecanismos de control y seguimiento.

4.8. Obtener información relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones.

4.9. Garantizar que los colaboradores conozcan y apliquen las normas de control interno en los procedimientos financieros y operativos de SENCAMER.

1.1. Contar con un sistema de información integral automatizada para disponer de información capaz de resolver las necesidades de seguimiento y la mejora en la fundamentación de las decisiones que estén relacionadas con la gestión desarrollada por SENCAMER.

1.2. Evitar que dos actividades propias de las transacciones contabilizadas se concentren en la misma persona.

1.3. Aplicar encuesta de clima organizacional para identificar las necesidades de mejora.

1.4. Establecer medidas para la protección, conservación y renovación de los activos fijos.

Colaboradores

1.1. Cumplir con los niveles de autorización que sean establecidos por la gerencia.

1.2. Respetar la segregación de funciones.

1.3. Contabilizar todas las transacciones que sean ejecutadas por SENCAMER.

1.4. Conocer y aplicar la normatividad de control interno en todas las actividades que se realicen en SENCAMER.

1.5. Cumplir con el manual de normas y procedimientos de SENCAMER.

1.6. Cuidar que todas las transacciones estén debidamente autorizadas.

Fase III

Implementación de Lineamientos de Control de Gestión

La implementación de lineamientos de control de gestión en el SENCAMER Sede Maracay, debe partir de una adaptación del proceso financiero y operativo, para que pueda ser mejorado. En este sentido, las actividades que han de realizarse para mejorar la recaudación, en todos los casos, deben ser el producto de un estricto control y vigilancia, a fin de garantizar la liquidez de SENCAMER, erradicar la baja rentabilidad generada en las actividades y desechar a los procedimientos que no agregan valor a las operaciones.

En tal sentido, a continuación se muestran los pasos que han de seguirse para la realización mejora de los procesos financieros y operativos:

1. Para la aplicación de los indicadores de gestión es importante que se tomen los valores arrojados por los estados financieros a fin de poder determinar la liquidez y la solvencia que están generando las operaciones, y determinar qué aspectos no permiten que se llegue a obtener el valor estándar, para de esta manera, aplicar las acciones correctivas requeridas para evitar que se sigan presentando desviaciones.
2. En el caso del indicador recaudación, es fundamental que se analicen los servicios prestados, ya que de presentarse alguna situación que imposibilite la prestación de servicios, se obtendrá un aspecto de mejora que influenciará negativamente los estándares establecidos para el indicador y, por consiguiente, la necesidad de aplicar acciones correctivas para corregir la desviación.
3. En cuanto al indicador normas, es fundamental tomar en consideración el las normas de control interno que sean establecidas por los gerentes y coordinadores, además de medir que los colaboradores las estén cumpliendo de forma efectiva.

4. Para garantizar la comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado, es necesario que se incluya en el sistema de información tanto lo presupuestado como todos y cada uno de los movimiento que se ejecutan en la operación diaria a fin de detectar las desviaciones que puedan ocurrir en las partidas y sentar las bases para la ampliación de las medidas que sean necesarias para erradicarlas.

Costos Asociados al Proceso de Implantación

Para implementar la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER sede Maracay, se requiere de los desembolsos indicados en el Cuadro 7:

Cuadro 7
Costos Estimados para la Implantación de la Propuesta

Actividades a Realizar	Cantidad	Costo Unitario (Bs./h)	Total Bolívares
Taller para explicar los pasos que debe seguir SENCAMER Sede Maracay para la aplicación de los lineamientos de control de gestión propuestos			
• Instructor	8 horas	325,00	2.600,00
• Refrigerios	16	200,00	3.200,00
Rango de Gestión de los Lineamientos de Control de Gestión Propuestos			0
• Impresión del contenido de la propuesta	18 x 16 = 288 Pág.	10,00	2.880,00
Implementación de Lineamientos de Control de Gestión			0
• Contratación de especialista en sistemas de información para que incluya formatos que permitan ver lo presupuestado y simultáneamente lo realmente consumido en las operaciones	1	15.000,00	15.000,00
Total			23.680,00

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Cabe destacar que los costos antes expuestos son estimados. Como se observa en el cuadro precedente, el taller en donde se explicaran los lineamientos propuestos requiere de la contratación de un instructor quien en una jornada de 8 horas enseñará el contenido de la propuesta a las quince personas que se vinculan con el estudio. Adicionalmente, se proporcionarán refrigerios a todos los participantes en el taller, lo cual generará un desembolso de cinco mil ochocientos bolívares (5.800,00 = (2.600,00 Bs. + 3.200,00 Bs.).

En lo que respecta al rango de gestión de los lineamientos de control de gestión propuestos, será necesario entregarles a las dieciséis (16) personas involucradas con el proceso de implantación el contenido de la propuesta cuyo costo en total será de bolívares dos mil ochocientos ochenta (Bs. 2.880,00). Asimismo, es necesario para la implementación de los lineamientos propuestos contratar a una persona que siendo especialista en la programación de los sistemas de información pueda elaborar una especie de formato en donde se incluyan todas las partidas presupuestarias y las erogaciones que realmente se realicen en las operaciones cotidianas, para de esta forma, obtener cada una de las variaciones que deberán ser arregladas mediante la aplicación de acciones correctivas, lo cual se estima requiera del desembolso de quince mil bolívares (Bs. 15.000,00).

Todo lo antes expuesto, generará un costo estimado de bolívares veintitrés mil seiscientos ochenta (Bs. 23.680,00) para la implantación y puesta en marcha de la propuesta de lineamientos de control de gestión a los procesos financieros y operativos de SENCAMER Sede Maracay.

Administración de la Propuesta

La propuesta, será administrada por las máximas autoridades de SENCAMER, quienes deberán reunirse con los gerentes y coordinadores de la institución a fin de

llegar a un acuerdo sobre la aplicación de la misma. Por medio de ésta, SENCAMER Sede Maracay podrá contar con los elementos necesarios para la implementación de los lineamientos de control de gestión propuestos, capaz de encaminar cada una de las actividades realizadas en pro de un incremento de la solvencia, liquidez y rentabilidad de la organización.

Factibilidad de la Propuesta

Esta propuesta significa un avance hacia la incorporación de lineamientos de control de gestión en los procesos financieros y operativos que son realizados por SENCAMER Sede Maracay, hacia los esquemas organizacionales que generan un eficaz y eficiente desarrollo de las actividades.

Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico, la propuesta se considera factible debido a que no genera inversiones cuantiosas para su implementación ya que los gastos totalizan la cantidad de bolívares veintitrés mil seiscientos ochenta (Bs. 23.680,00). Egresos que podrán ser recuperados por la SENCAMER Sede Maracay una vez alcanzados los objetivos perseguidos por esta propuesta.

Factibilidad Técnica

Desde la perspectiva técnica esta propuesta se considera factible porque la entidad cuenta con computadores, salas de reuniones, impresoras, fotocopadoras, entre otros recurso que son de suma importancia para la incorporación de los lineamientos de control de gestión a los procesos financieros y operativos de SENCAMER Sede Maracay, podrán conocer los diferentes aspectos relacionados de deben ser

incorporados para la aplicación de dichos lineamientos a favor de mejorar la gestión financiera de la institución..

Factibilidad Estratégica

También, se considera factible desde el punto de vista estratégico porque SENCAMER, mediante la implementación de la propuesta podrá controlar la liquidez, solvencia, la recuperación del dinero que es recaudado en función a la misión y objetivos perseguidos por la institución, entre otros aspectos asociados con la mejora de los procesos financieros y operativos desarrollados por la institución.

Factibilidad Humana

Se considera factible desde la perspectiva humana, porque SENCAMER Sede Maracay, actualmente cuenta con un personal de pensamiento amplio y capaz de adaptarse a los cambios planteados por la implantación de los lineamientos de control de gestión propuestos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La culminación de la propuesta de lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

El diagnóstico de la situación actual del proceso financiero y operativo de SENCAMER, Sede Maracay (Objetivo Especifico N° 1), destacó que SENCAMER estima realizar anualmente inversiones en materiales y equipos por medio de las recaudaciones propias, las cuales experimentan disminuciones afectando negativamente la posibilidad de renovar sus activos, disponer de rentabilidad y genera una valoración subestimada de los recursos financieros que son utilizados por la institución para el desarrollo de las actividades normales.

Lo ante expuesto, se explica debido a la ausencia de controles sobre la gestión operativa y financiera que es desarrollada por la institución, debido a que la inexistencia de indicadores que permita verificar si lo gastado realmente se corresponde con lo planificado, imposibilita a la gerencia para encontrar los lugares en donde se han están consumiendo los recursos de manera inapropiada y merma la aplicación de acciones correctivas.

Asimismo, la carencia de recursos financieros que experimenta SENCAMER, en la actualidad, genera poca disponibilidad de materiales e insumos, la aplicación indistinta de los recursos financieros, violación de los esquemas presupuestarios

establecidos, poca eficiencia en las operaciones, además de baja rentabilidad y dificultades en la aplicación de controles internos sobre las actividades realizadas por la institución.

En lo que respecta a la descripción de las variables que intervienen en el proceso financiero y operativo de SENCAMER, sede Maracay (Objetivo Especifico N° 2), se encontró que la ejecución financiera de los proyectos no se corresponde con el cumplimiento de las metas, debido a la existencia de una insuficiencia de los recursos monetarios, lo cual obliga a desviarlos de una partida a otra y genera incumplimiento de los programas preestablecidos en el Plan Operativo Anual.

De igual forma, existen debilidades en el proceso de planificación debido a que se presentan deficiencias en la actividad de recaudación estimada, lo cual conlleva a aplicar los recursos de manera distinta y entorpece la inversión en maquinarias, equipos y capacitación de personal, que son aspectos clave tanto para el buen desarrollo de las actividades como para garantizar la eficiencia de la gestión operativa.

Por otra parte, la identificación de los elementos que permitan el establecimiento de controles de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER, sede Maracay (Objetivo Especifico N° 3), llevaron a concluir que aunque los informes de gestión y estados de resultados proporcionan la oportunidad de tomar los correctivos pertinentes y se tiende a cumplir con la planificación establecida inicialmente dentro del plan de trabajo, los procesos relacionados a los recursos financieros no son programados de manera eficaz y eficiente, lo cual se fortalece de manera negativa debido a la falta de establecimiento de: mecanismos de control, niveles de responsabilidad y normas de control interno, entre otros aspectos que impiden desarrollar un proceso de inversión y conservación de los activos fijos e intangibles,

ofrecer seguridad razonable del buen manejo de los fondos y disponer de un sistema de gestión presupuestaria que destaque los aspectos claves de control interno.

Por ello, los lineamientos de control de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER sede Maracay (Objetivo Especifico N° 4), incluyen una descripción de los pasos que deben seguirse en SENCAMER Sede Maracay para la aplicación de los lineamientos propuestos, presenta los rangos de gestión de los lineamientos e indicar los pasos que deben considerarse para la implementación de los lineamientos de control de gestión propuestos.

Recomendaciones

Al Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay

- Adoptar el contenido de la esta propuesta para disponer de los lineamientos de control de gestión que deben ser aplicados en la ejecución financiera y operativa de SENCAMER, para incrementar la eficiencia y eficacia de las operaciones, contar con mecanismos de control de gestión, disponer de niveles de responsabilidad, .incorporar normas de control interno y evitar riesgos.
- Exigir el fiel cumplimiento de los esquemas presupuestarios para evitar la desviación de los recursos de una partida a otra de forma indistinta y garantizar la debida consecución de los programas incluidos en el Plan Operativo Anual.
- Programar los procesos relacionados a los recursos financieros para evitar que puedan ser consumidos en actividades que estén alejadas de la eficiencia y eficacia requerida por el logro de los objetivos perseguidos por la institución.

- Sistematizar los presupuestos, con el fin de que se puedan obtener informes computarizados que permitan establecer comparaciones entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado, solo de esta forma se facilitará la detección de desviaciones y por consiguiente la aplicación de las acciones correctivas que sean requeridas por las operaciones desarrolladas por la institución.

A los Gerentes y Coordinadores del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay

- Concentrarse en lograr que la ejecución financiera de los proyectos se corresponde con el cumplimiento de las metas, de lo contrario, se estará realizando una gestión financiera desordenada y completamente desapegada de los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual.

- Preocuparse por cumplir con las metas establecidas dentro del Plan Operativo Anual, ya que solo de esta forma, se podrán consumir la planificación que se ha realizado de las actividades y garantizar la consecución de los objetivos perseguidos por la institución.

- Aplicar controles que garanticen la seguridad razonable en el manejo de los fondos porque solo de esta manera se podrá conocer si los recursos se están consumiendo de forma apropiada o si por el contrario existe una fuga de los mismos en el desarrollo de las actividades.

A los Trabajadores Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay

- Utilizar con cuidado los materiales e insumos requeridos para el cumplimiento efectivo de las actividades operativas, ya que de los ahorros que sean realizados,

depende que dichos materiales e insumos incrementen su rendimiento a favor de proporcionar un mejor servicio a los usuarios.

- Realizar acciones tales como el uso de indicadores de gestión, el respeto de los niveles de autorización, el cumplimiento estricto de las responsabilidades individuales, entre otras que estén a favor de incrementar la eficiencia de las operaciones, porque de lo contrario, se corre el riesgo de continuar sufriendo de disminuciones de la rentabilidad que es obtenida en las operaciones. .

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilera, C. (2013). **Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para Optimizar el Sistema de Información Gerencial de la Empresa Productora de Perfiles, C. A. (PROPERCA), Ubicada en Maracay, Estado Aragua**, Trabajo de maestría no publicado. Universidad de Carabobo, Campus La Morita,
- Arias, F. (2012). **Bases Metodológicas de la Investigación Educativa**. (8a. ED.)Barcelona: Ceac.
- Balestrini, M. (2011). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación** (7a. ed.). Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Bitoraje, A. (2011). **Indicadores de Gestión Herramientas Informativa del Control de la Gestión Pública**. Trabajo de maestría no publicado. Universidad de los Andes, Mérida.
- Blanco, F. (2011). **El Control Integrado de Gestión**. (2a. ed.). Madrid: APD Editores.
- Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2011). **Indicadores de Desempeño en el Sector Público**. Santiago de Chile: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA.
- Borgel, E. (2011). **Administración de Operaciones**. México: Prentice May Hispanoamericana, S. A.
- Bravo, F. (2013). **Lineamientos de Control de Gestión con Énfasis en el Área Financiera**. [Documento en línea]. Disponible: http://dspace.universia-.net/bitstream/-202-4/933/1/LINEAMIENTOS_DE_CONTROL_DE_GESTIÓN+-DE-+GESTION2011.pdf [Consulta: 2015, Mayo 12].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 de fecha 15 de febrero de 2009.
- Espiñeira, Sheldon y Asociados. (2014). **Gestión Integral de Riesgo en las Empresas Venezolanas**. Caracas: El Autor.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2012). **Metodología de la Investigación** (5a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S. A.

- Hurtado, J. (2013). **Metodología de la Investigación Holística**. (6a. ed.). Caracas: SYPAL.
- Koontz, H y Weihrich, H. (2013). **Elementos de Administración, un Enfoque Internacional**. (5a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2009)** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.164 de fecha 23 de abril de 2009.
- Mallo, C., Kaplan, R., Meljem, S. y Giménez, C. (2012). **Contabilidad de Costos y Estrategia de Gestión**. (4a. ed.). Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana. :
- Palella, S. y Martins, F. (2013). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: Fedeupel.
- Pérez, C. (2012). **Lineamientos de Control de Gestión**. Argentina: Soporte & Cia. LTDA
- Pérez, M. (2011). **El Sistema de Control de Gestión. Conceptos Básicos para su Diseño**. Colombia: Revista Novamáquina N° 152, Mayo.
- Rodríguez, P. (2011). **Lineamientos de Control de Gestión para la Optimización de la Recaudación del Impuesto Sobre Actividades Económicas de Industria, Comercio, Servicios o de Índole Similar en el Municipio Barinas, Estado Barinas**. Trabajo de maestría no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua, San Joaquín de Turmero.
- Rojas, P. (2012). **Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Facultad de Ingeniería, Ciencias y Administración de la Universidad de La Frontera**, Trabajo de maestría no publicado. Universidad de la Frontera, Chile.
- Sabino, C. (2012). **Metodología de la Investigación** (3a. ed.). Buenos Aires: El Cid.
- Sáez, A. (2014). **Control de Gestión**. Colombia: Revista Iberoamericana de Ciencias Administrativas y Educación.
- Saldías, M. (2012). **Diseño de un Sistema de Control de Gestión para Organizaciones Sin Fines de Lucro**. Trabajo de maestría no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua, San Joaquín de Turmero.
- Sarduy, Y. (2014). **El Análisis de la Información y las Investigaciones Cuantitativas y Cualitativas**. Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública.

[Documento en línea]. Disponible: http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33_3_07/spu20207.htm. [Consulta: 2015, Mayo 8]

Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER, 2015). **Institución**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.SENCAMER.gob.ve/?q=content/sistemas-en-l%C3%ADnea> [Consulta: 2015, Mayo 8]

Tamayo y Tamayo, M. (2012). **El Proceso de la Investigación Científica**. (5a. ed.). Caracas: Limusa.

Torrealba, S. y Flores, J. (2012). **Percepción de los Indicadores de Gestión de la Empresa Eleoccidente**. Caracas: Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, XV (2), 121-140.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Fedupel.

Zambrano, A. (2013). **Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública**. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Maracay, 27 de Abril de 2015

Señores:

**Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Metrología y Reglamentos
Técnicos (SENCAMER), Sede Maracay**

Presente.-

Distinguidos Señores:

Como estudiante de la Maestría en Administración de Empresas Mención:
Finanzas de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, me he planteado la
realización de una investigación, titulada: **LINEAMIENTOS DE CONTROL DE
GESTION EN LA EJECUCIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA DEL
SERVICIO AUTONOMO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, CALIDAD,
METROLOGÍA Y REGLAMENTOS TÉCNICOS (SENCAMER) SEDE
MARACAY**

A tal efecto, se ha seleccionado a los empleados del área administrativa y
presupuestaria de las Oficinas Administrativas de SENCAMER sede Maracay, como
muestra a la cual se le aplicará el instrumento diseñado para tal objetivo.

Dada la importancia de sus objetivos y el interés particular que representa, la
realización y culminación de tal estudio, se solicita sirvan brindar su más amplio e
inmediato apoyo en la fase de aplicación y recolección del cuestionario que se anexa.

En la seguridad de su aprecio por estas actividades, se suscribe de usted.

Atentamente,

Econ. Norelkis Albarran
Estudiantes e Investigadora de la Maestría en Administración de Empresas
Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: LINEAMIENTOS DE CONTROL DE GESTION EN LA EJECUCIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA DEL SERVICIO AUTONOMO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, CALIDAD, METROLOGÍA Y REGLAMENTOS TÉCNICOS (SENCAMER) SEDE MARACAY

Presentación

Se ha diseñado el siguiente cuestionario con la finalidad recolectar datos para los lineamientos de control de gestión en la ejecución financiera y operativa del Servicio Autónomo de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), sede Maracay.

Las respuestas a este cuestionario son estrictamente confidenciales y permanecerán en el anonimato, es decir, la información suministrada por usted, sólo será utilizada para los fines propios de esta investigación.

Se espera su colaboración en el sentido de que usted pueda:

1. Responder a todas las preguntas.
2. Basar sus respuestas en los aspectos cotidianos de su trabajo.
3. Al cometer un error, tache y escriba su nueva respuesta.
4. Comprobar que todos los ítemes estén respondidos.

El completar el cuestionario requerirá aproximadamente de 10 minutos.

Les doy las gracias por su cooperación en esta investigación y por responder al cuestionario.

CUESTIONARIO

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca

Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual del proceso financiero y operativo de SENCAMER, Sede Maracay

Ítem		1	2	3	4	5
1.	El presupuesto por proyecto se elabora dentro del POA.					
2.	La carencia de recursos financieros incide en la poca disponibilidad de materiales e insumos requeridos para el cumplimiento en la ejecución de las actividades operativas.					
3.	La valoración subestimada de los recursos financieros dificulta a los empleados prestar servicios de manera acorde a los requerimientos de los usuarios.					
4.	Se aplica algún indicador que permita verificar los bolívares gastados para la ejecución de una meta, respecto a los bolívares planificados para el alcance de la meta.					
5.	El alcance de las metas corresponde con la ejecución financiera					
6.	Se encuentra sistematizado el alcance de las metas con la ejecución financiera.					
7.	La baja rentabilidad incide directamente en el desarrollo de las actividades debido a la poca eficiencia de las operaciones.					
8.	Se estiman realizar anualmente inversiones en materiales y equipos por medio de las recaudaciones propias.					
9.	Experimentan disminuciones la rentabilidad que se deriva de las actividades recaudadoras.					
10.	Se siguen los esquemas presupuestarios establecidos para la distribución de los recursos monetarios					
11.	Existen dificultades en la aplicación de controles internos en las actividades cotidianas de la institución					

Objetivo 2: Describir las variables que intervienen en el proceso financiero y operativo de SENCAMER, sede Maracay

Ítem		1	2	3	4	5
12.	La ejecución financiera de los proyectos se corresponde con el cumplimiento de las metas.					
13.	La insuficiencia de los recursos obliga a desviar continuamente los mismos de una partida a otra.					
14.	El cumplimiento de los esquemas presupuestarios se ejecuta con desviaciones a los recursos en las partidas asignadas.					
15.	Las deficiencias en la actividad de recaudación estimada conllevan a invertir los recursos de manera distinta a la planificada.					
16.	Parte del presupuesto se destina a la inversión de maquinarias, equipos y capacitación del personal.					
17.	Las partidas presupuestarias se incrementan anualmente para garantizar un mejor nivel de eficiencia en la gestión operativa.					

Objetivo 3: Identificar los elementos que permitan el establecimiento de controles de gestión en la ejecución operativa y financiera de SENCAMER, sede Maracay.

Ítem		1	2	3	4	5
18.	Los procesos relacionados con los recursos financieros son programados de manera eficaz y eficiente.					
19.	Están establecidos los mecanismos de control de gestión que deben emplearse para lograr eficiencia y productividad en el desempeño de las actividades.					
20.	Los informes de gestión y estados de resultados proporcionan a los directivos la oportunidad de tomar los correctivos pertinentes.					
21.	Dentro de las actividades desempeñadas por los empleados se cumple la planificación establecida inicialmente dentro del plan de trabajo.					
22.	Los niveles de responsabilidad de cada uno de los trabajadores están establecidos conforme a los resultados de gestión.					
23.	Se aplican normas de control interno por medio de acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.					
24.	Los Gerentes y Coordinadores se preocupan por cumplir con las metas establecidas dentro del Plan Operativo					
25.	Están establecidos las normativas internas de seguimiento y control de la actividad presupuestaria en la institución.					
26.	Se emplean mecanismos para minimizar los riesgos que puedan aparecer en el desarrollo de la gestión.					
27.	Existen controles sobre el proceso de inversión y conservación de los activos fijos e intangibles.					

Ítem		1	2	3	4	5
28.	Los controles aplicados garantizan seguridad razonable del buen manejo de los fondos					
29.	Se establecen los aspectos claves del control interno relacionados con el sistema de gestión presupuestaria.					

ANEXO B
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION: FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

Estimada Profesor (a): _____

El presente instrumento diseñado tienen como finalidad recolectar información para el trabajo de grado titulado: **LINEAMIENTOS DE CONTROL DE GESTION EN LA EJECUCIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA DEL SERVICIO AUTONOMO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, CALIDAD, METROLOGÍA Y REGLAMENTOS TÉCNICOS (SENCAMER) SEDE MARACAY** por lo que en atención a su experiencia en el área _____, se solicita su colaboración para que revise las preguntas formuladas, de acuerdo con los criterios de claridad, pertinencia, precisión y coherencia, cumpliendo así con el proceso de validación. En este sentido, se presenta a continuación el instrumento (cuestionario), seguido de una matriz en la cual coloque sus observaciones sobre los mismos.

Sin más a que hacer referencia y agradeciendo su valiosa colaboración se despiden:

Atentamente,

La Investigadora

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO:
LINEAMIENTOS DE CONTROL DE GESTION EN LA EJECUCIÓN
FINANCIERA Y OPERATIVA DEL SERVICIO AUTONOMO NACIONAL
DE NORMALIZACIÓN, CALIDAD, METROLOGÍA Y REGLAMENTOS
TÉCNICOS (SENCAMER) SEDE MARACAY**

Presentación

Información general:

Apellido (s) y Nombre (s): _____

Profesión/ocupación: _____

Empresa donde labora: _____

Instrucciones:

- Identifique con precisión en el mapa operativo e instrumento anexo, las variables con sus respectivos indicadores.
- Lea detenidamente cada uno de los ítemes relacionados con los indicadores correspondientes a las variables.
- 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.
- Marque con una equis (X) la respuesta que considere adecuada en la escala que se presenta a continuación:
 - (4) Excelente
 - (3) Bueno
 - (2) Regular
 - (1) Deficiente
- Indique cualquier sugerencia para mejorar el instrumento en el espacio de observaciones.

Instrucciones: Marque con una (X) el reglón que usted considera reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados:

ÍTEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				PRECISIÓN				COHERENCIA			
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																

Observaciones:



ANEXO C
CARTA DE VALIDACIÓN
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION: FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, _____,

_____ en _____, hago constar

mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de

información “Cuestionario” desde el punto de vista _____,

diseñado por la **Econ. NORELKIS ALBARRAN**; que será aplicado a la muestra

seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título:

LINEAMIENTOS DE CONTROL DE GESTION EN LA EJECUCIÓN

FINANCIERA Y OPERATIVA DEL SERVICIO AUTONOMO NACIONAL

DE NORMALIZACIÓN, CALIDAD, METROLOGÍA Y REGLAMENTOS

TÉCNICOS (SENCAMER) SEDE MARACAY

Constancia que se expide a los _____ días del mes de _____ de 2015

C.I. _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN: FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, _____,
_____ en _____, hago constar
mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de
información “Cuestionario” desde el punto de vista _____,
diseñado por la **Econ. NORELKIS ALBARRAN**; que será aplicado a la muestra
seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título:
**LINEAMIENTOS DE CONTROL DE GESTION EN LA EJECUCIÓN
FINANCIERA Y OPERATIVA DEL SERVICIO AUTONOMO NACIONAL
DE NORMALIZACIÓN, CALIDAD, METROLOGÍA Y REGLAMENTOS
TÉCNICOS (SENCAMER) SEDE MARACAY**

Constancia que se expide a los _____ días del mes de _____ de 2015

C.I. _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN: FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, _____,
_____ en _____, hago constar
mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de
información “Cuestionario” desde el punto de vista _____,
diseñado por la **Econ. NORELKIS ALBARRAN**; que será aplicado a la muestra
seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título:
**LINEAMIENTOS DE CONTROL DE GESTION EN LA EJECUCIÓN
FINANCIERA Y OPERATIVA DEL SERVICIO AUTONOMO NACIONAL
DE NORMALIZACIÓN, CALIDAD, METROLOGÍA Y REGLAMENTOS
TÉCNICOS (SENCAMER) SEDE MARACAY**

Constancia que se expide a los _____ días del mes de _____ de 2015

C.I. _____

ANEXO D
RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD
Cuadro 8

Resultados de la Confiabilidad del Cuestionario de Recolección de Datos

Experto Ítems	1	2	3	Σxi	$\Sigma xi/nj$	$(\Sigma xi/nj)/Vmx$	Pr	Cve
1	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
2	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
3	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
4	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
5	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
6	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
7	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
8	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
9	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
10	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
11	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
12	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
13	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
14	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
15	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
16	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
17	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
18	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
19	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
20	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
21	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
22	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
23	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
24	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
25	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
26	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
27	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
28	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
29	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,88
Σ total	125	126	96	241	113,77	28,52	1,24	27,28
X	4,0	4,0	3,0	11,0	3,67	0,92	0,04	0,88

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Nomenclatura: 117,44

$\sum x_i$ = Sumatoria de los valores asignados por los Expertos.

n_j = Número de Expertos.

V_{mx} = Valor máximo asignado por los Expertos.

$$Pr = 1 - \frac{\sum x_i / n_j}{\frac{V_{mx}}{2}}$$

Cve = Coeficiente de validez.