

**LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE
CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN
FINANCIERA DE LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA EN MATERIA DE
INVERSIONES EN EL CENTRO DE
REFINACIÓN EL PALITO**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CONTROL DE GESTIÓN
PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA EN MATERIA DE INVERSIONES EN EL CENTRO DE
REFINACIÓN EL PALITO**

Autor:
Lcdo. López, José

La Morita, Junio de 2015

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, quien me dio fortaleza y salud para cumplir esta meta.

A mi esposa Dorismar Mijares de López por acompañarme en todo momento desde que nos conocimos. Gracias Esposa.

A mis viejos, La vieja Martha y el viejito Enrique que me enseñaron desde pequeño a luchar para alcanzar cada una de mis metas, siempre en el marco de los principios y valores inculcados por ellos.

A mis hermanas, Martha y Ángela, quienes con sus palabras de aliento, apoyo incondicional y ejemplo me motivaron a lograr este sueño.

A mis Amigo del Postgrado; Yamila, Keneidy, Armando, Marisabel, Henry, y Dario; que con su perseverancia me dieron ese empuje final para el logro de esta meta. ¡Muchachos lo logramos!, Gracias Totales.

Y en General a todos aquellos amigos y conocidos por motivarme a seguir adelante, y a mejorar continuamente cada día.

José López

AGRADECIMIENTO

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento, primeramente a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado y a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos años.

A mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación y en lo que soy como persona hoy (Gracias UC ¡Por siempre!). Un agradecimiento especial a la Profesora Venus Guevara por su orientación y asesoramiento en cuanto a la restructuración de este trabajo; mil gracias Prof. Venus por su tiempo y dedicación. De igual manera agradezco a la Profesora Carol Omaña (Mi tutora) que con su dulzura, paciencia, y entendimiento me ayudó al 100% a salir adelante con el proyecto de Grado; Dios la cuide ahora y siempre; personas como usted son únicas; mil gracias por su comprensión.

A mis compañeros de postgrado gracias por esta grata experiencia, por estar siempre pendiente y brindarme su amistad ¡Para siempre unidos!. A Margaret Pinto gracias por estar pendiente de nosotros, especialmente los que no estamos cercanos a la Universidad, considérate parte de este logro. A María Villegas, mil gracias por tu asesoría y colaboración.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí

conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A todos ellos, muchas gracias!

José López

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	11

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases Teóricas.....	22
Lineamientos Estratégicos.....	22
La Administración Financiera Pública.....	23
Planificación Financiera.....	25
Plan Operativo Anual (POA).....	27

El Presupuesto.....	29
Ventajas de los Presupuestos.....	31
El Control.....	32
Control Fiscal.....	34
El Control de Gestión.....	38
Características de un Control de Gestión.....	44
Indicadores de Gestión.....	45
Patrones para la Especificación de Indicadores.....	50
Bases Legales.....	54

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de la Investigación.....	57
Población y Muestra.....	59
Población.....	59
Muestra.....	60
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	61
Validez del Instrumento.....	62
Confiabilidad del Instrumento.....	63
Técnicas de Análisis de Datos.....	63
Fases de la Investigación.....	64

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Análisis del Cuestionario.....	67
--------------------------------	----

Objetivo 1: Describir la formulación del Presupuesto de

Inversiones en el Centro de Refinación El Palito.....	67
Objetivo 2: Diagnosticar los mecanismos de control de gestión financiera implementados para el seguimiento de la ejecución presupuestaria.....	73
Objetivo 3: Determinar los aspectos que afectan la ejecución del presupuesto de Inversiones de acuerdo con la planificación financiera piloto.....	78
Diagnostico que sustenta la propuesta.....	83

CAPÍTULO V LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta.....	84
Justificación de la Propuesta.....	86
Fundamentación de la Propuesta.....	87
Objetivos de la Propuesta.....	88
Objetivo General.....	88
Objetivos Específicos.....	88
Estructura de la Propuesta.....	88
Factibilidad de la Propuesta.....	95

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	99

BIBLIOGRAFÍA.....	100
-------------------	-----

ANEXOS.....	
-------------	--

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1 Tipos de Indicadores.....	53
2 Identificación de necesidades.....	67
3 Diversificación de fuentes.....	68
4 Determinación de fuentes de financiamiento.....	69
5 Participantes.....	70
6 Programación.....	71
7 Identificación de necesidades.....	72
8 Herramientas administrativas cuali – cuantitativas.....	73
9 Revisión financiera.....	74
10 Revisión administrativa.....	75
11 Revisión Operativa.....	76
12 Vinculación.....	77
13 Valoración del mercado.....	78
14 Valoración de indicadores macroeconómicos	79
15 Administración de riesgos.....	80
16 Productividad interna.....	81
17 Gestión de Egresos.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		Pág.
1	Identificación de necesidades.....	67
2	Diversificación de fuentes.....	68
3	Determinación de fuentes de financiamiento.....	69
4	Participantes.....	70
5	Programación.....	71
6	Identificación de necesidades.....	72
7	Herramientas administrativas cuali – cuantitativas.....	73
8	Revisión financiera.....	74
9	Revisión administrativa.....	75
10	Revisión Operativa.....	76
11	Vinculación.....	77
12	Valoración del mercado.....	78
13	Valoración de indicadores macroeconómicos	79
14	Administración de riesgos.....	80
15	Productividad interna.....	81
16	Gestión de Egresos.....	82

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
LA EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
EN MATERIA DE INVERSIONES EN EL CENTRO DE REFINACIÓN EL
PALITO**

Autor: López, José
Tutora: Omaña, Carol
Año: 2015

RESUMEN

La investigación desarrollada respondió al objetivo de proponer lineamientos administrativos de control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones en el Centro de Refinación El Palito, con la finalidad de mejorar el seguimiento en la administración financiera de la ejecución del presupuesto. Metodológicamente se trató de un proyecto factible desde una investigación de campo de tipo descriptiva, cuya población y muestra sumó un total de 10 personas a quienes se les aplicó un cuestionario expresado en escala de frecuencia. Recabado y analizados los datos se concluyó que el Palito como toda organización productora responde en su administración financiera a diferentes procesos relacionados con los ingresos, egresos, costos y tesorería, que como producto de las operaciones diarias requiere de un control sostenido que garantice el cumplimiento de los proyectos que se han formulado, así como el equilibrio financiero en materia de solvencia y liquidez para garantizar las operaciones, lo cual debería ser más consecutivo en esta organización, para lograr un buen control presupuestario, y alcanzar un nivel óptimo en materia de calidad, crecimiento y desarrollo en el mercado; por tal motivo se propone a la Gerencia revisar la propuesta planteada para programar la ejecución en el corto plazo.

Descriptores: POA, presupuesto, control de gestión ejecución financiera.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas ha tenido lugar un importante desarrollo en el ámbito financiero, que ha permitido la utilización y homologación de normas internacionales, la actualización de métodos para realizar análisis financieros, la evaluación de empresas a través de diferentes instrumentos, en fin una serie de actualizaciones que contribuyen en la labor que realizan año tras años las empresas como es evaluar sus desempeños financieros.

La evaluación de la gestión financiera de las empresas facilita la toma de decisiones por parte de los distintos sujetos interesados en el funcionamiento de la organización. Se trata de obtener una información más confiable y, por tanto, de mayor utilidad para sus potenciales usuarios. La disponibilidad de información de calidad ha despertado el interés por la evaluación de la situación financiera de las empresas a partir de la información recogida en sus cuentas, convirtiendo al análisis financiero en un atractivo campo de estudio que, a su vez, permite detectar múltiples opciones de mejora para el sistema contable del que se nutre.

Uno de los procedimientos contemporáneos que contribuye en el análisis financiero de las empresas es la aplicación de indicadores de gestión como parte de un sistema de control de gestión, orientando la revisión integral y permanente de los procesos que involucran el uso de los recursos económicos; aportando información detallada para analizar las debilidades y tomar decisiones más proactivas y estratégicas; todo ello con el fin de reducir las fuentes internas de riesgos.

Dentro de este orden de ideas, la compleja estructura y funcionamiento que han alcanzado las instituciones de la administración pública, también su

gerenciamiento tiende a modernizar su ejecución; por lo que como consecuencia de la adopción de un estilo contextualizado para la aplicación de las políticas públicas, donde la planificación financiera se inspira en el diseño de programas y proyectos que apunten a la realidad del momento; es fundamental que el control sea cada vez más minucioso; requiriendo estas organizaciones públicas de aplicar indicadores de gestión; lo cual está dispuesto no sólo como estrategia sino mandato legal, para el control de las mismas.

En este sentido, la presente investigación se enfoca en la necesidad expresada por el Centro Refinador El Palito, el cual es una entidad económica estatal que debido al creciente ritmo de sus operaciones debe aumentar las medidas de control de gestión; encontrándose que ha presentado ciertas deficiencias en el manejo de las formulaciones y ejecuciones presupuestarias, además de la necesidad de establecer nuevos indicadores de los ya existentes que les ayuden a mejorar continuamente.

De allí que la presente investigación tiene como propósito diseñar lineamientos administrativos de control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones en el Centro de Refinación El Palito; conformándose por los siguientes capítulos:

Capítulo I. El Problema: Describe las apreciaciones iniciales del investigador formuladas dentro del planteamiento del problema y sintetizado a través de las interrogantes de la investigación, de donde se desprenden las metas expresadas en los objetivos general y específicos; concretándose finalmente las razones que justifican en el desarrollo del presente diseño.

Capítulo II. Marco Teórico: Constituye en basamento del criterio de observación, análisis e interpretación del investigador, a través del procesamiento y exposición de las teorías que explican el deber ser de las variables del problema, además de previamente, haber comprobado a través de los antecedentes la pertinencia del estudio y la definición esquemáticas de los abordajes del problema.

Capítulo III. Marco Metodológico: Se presentan las características metodológicas del estudio, señalándose la estrategia general a seguir para el logro de los objetivos, así como los procedimientos a ejecutar, las unidades de análisis y las formas como se recolectarán y procesarán los datos requeridos para dar respuestas a las interrogantes origen y proseguir para plantear como resolver el problema abordado.

Capítulo IV. Análisis y Presentación de los Resultados: Constituye el resultado del procesamiento de los datos recolectados en el campo, demostrando el logro de los objetivos planteados.

Capítulo V. La Propuesta: Formula el modelo teórico que se plantea para resolver la problemática abordada, partiendo de los hechos comprobados.

Por último, se expresan las Conclusiones y Recomendaciones como producto de la síntesis del investigador, reportando el entendimiento de la situación estudiada.

Finalmente, se muestra la información bibliográfica de las diferentes consultas efectuadas en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones están sumergidas en un escenario operativo y económico bastante complejo y coincidiendo con los argumentos de Velásquez (2010) estas deben atender una multiplicidad de factores ambientales que emergen de las variaciones de los mercados en materia de avances tecnológicos, innovación de productos y servicios, nacimiento de nuevas competencias, riesgos económicos del macro sistemas, entre otros.

En este sentido, la manera de hacer negocios ha cambiado, exigiendo mayor planificación y control sobre sus actividades, basándolas en metas más ambiciosas que abarcan incluso la generación de un valor agregado interno y externo, traducido en la llamada competitividad, concibiéndose esta como una cualidad diferenciadora que comienza desde la elaboración de los planes, pasando por resultados eficientes, para finalizar con la evaluación del proceso en su conjunto, la cual debe ser adquirida, progresivamente, por las entidades económicas, siempre y cuando se planteen una participación activa y exitosa en el mercado globalizado.

Dentro de este orden de ideas, la actividad de planificación fortalece su intervención en la ejecución operativa de las empresas, sobre todo cuando entran al escenario variables de connotada significancia como lo es la inflación, la calidad, la competitividad y la mundialización de los mercados. La planificación debe ser vista como el punto de partida para el desarrollo de los negocios, ya que se fundamenta en la anticipación de los hechos,

permitiendo el diseño de planes que atenúen la repercusión de los cambios del mercado y los riesgos que de ellos se derivan.

Dicho en otras palabras, cada uno de los niveles empresariales juegan un papel importante en la competitividad corporativa, demostrándose la relevancia que tiene en el presente que las empresas realicen un presupuesto, donde se visualice las relaciones interdepartamentales y con ello la evolución de los costos.

Siendo así y coincidiendo con las afirmaciones de Alburjas (2010), los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, la autora indica que este proceso proporciona las bases para evaluar la actuación de los distintos segmentos o áreas de la empresa. Constituye también, el medio de acción que da forma en términos económicos a las decisiones contenidas en esos planes; también afirma que el presupuesto es una herramienta muy poderosa tanto para la toma de decisiones y el control, además es útil como guía y factor de monitoreo para evaluar hasta donde llega la empresa en su camino hacia la búsqueda del objetivo establecido.

Dentro del presupuesto se destaca el control presupuestario, que está formado por un conjunto de acciones que permiten medir y corregir la ejecución presupuestaria, compara los resultados presupuestados con los resultados reales y debe ofrecer a la gerencia la información suficiente para que realmente contribuya de manera efectiva a la adecuada toma de decisiones, auxiliándose para ello, de procesos y herramientas alternativas como el control de gestión, el cual es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial,

estadístico y operativo.

El resultado obtenido del control de gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación y es posible con la instrumentación de los indicadores de gestión que permiten identificar de manera proactiva deficiencias y fuentes de riesgos. Según Camejo (2012):

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Los indicadores de gestión como instrumentos para la administración, son útiles para clarificar objetivos, facilitan la identificación de las desviaciones para aplicar los correctivos necesarios en las áreas que merezcan la atención y de esta forma dedicar los recursos de inversión, tiempo y humano a la atención de estas situaciones. Posibilitan la identificación de controles que originen las desviaciones encontradas; y al reconocer estas situaciones tomar decisiones como fortalecer los controles establecidos o la implantación de controles internos.

Dentro de este orden de ideas, la administración pública es parte activa del ambiente competitivo actual, por lo que igual que todas las organizaciones privadas debe gestionar los riesgos mediante una planificación exhaustiva que le conlleve al control permanente de sus actuaciones y de sus asignaciones presupuestarias, sobre todo cuando los sistemas de gobierno deben partir de un criterio gerencial capaz de generar y

mantener las vías homogéneas de desarrollo para todos los integrantes de la sociedad a la que representan.

Visto de esta forma, los gobiernos también deben esmerarse por encausar una planificación estratégica en sintonía con el control, procurando la retroalimentación permanente entre estos dos procesos; al igual que debe desarrollar una buena administración financiera para poder invertir y dar cabida a la respuesta positiva según los esquemas de cambios, evitando las coyunturas que puedan generar los riesgos del ambiente, a través del aprovechamiento oportuno de los eventos atractivos que tengan lugar.

Sobre esta base y contextualizando la realidad venezolana, es necesario hacer un alto en la consagración de la rendición de cuentas y de la transparencia, como principios administrativos de carácter general en el texto constitucional venezolano de 1999 lo que fortalece la concepción de una administración pública eficaz y eficiente, donde cada institución y organismo debe apoyar su ejecución presupuestaria en la aplicación de indicadores de gestión y de esta manera propiciar un control que informe sobre cada factor influyente, favoreciendo una verdadera evaluación de la gestión; ello en conformidad a lo dispuesto por el Artículo 29 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2010): “El control de gestión se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca”.

De allí, en Venezuela, la Gestión Pública implica pasar del concepto de Administrar (seguir instrucciones) al de Gestión (conseguir resultados); lo que les obliga a utilizar técnicas de control que verifiquen la consecución de los objetivos de las actuaciones públicas. Puntualmente, se entiende al control de gestión como un proceso por el cual la Gerencia influye en el personal de

la Organización para la implantación de las estrategias (Anthony y Vijai, 2008).

En este contexto, todas las instituciones públicas venezolanas en todos los niveles de la administración deben asegurar que la conducción de su gestión y sus resultados se orienten de acuerdo a las líneas estratégicas definidas. Así, el control de gestión y los sistemas de indicadores en las instituciones y organizaciones venezolanas es un mandato legal que debe ser acatado paralelo al funcionamiento y control de estas; sobre todo en un escenario tan cambiante y vulnerable como el actual, debiendo adecuarse integralmente al contexto y responder con proactividad.

En esta perspectiva, se enmarca dentro de estos parámetros lo que respecta a la administración financiera de las organizaciones públicas, desde la planificación de los recursos, es decir, iniciar con la elaboración de los presupuestos. La formulación presupuestaria, es hoy día un requisito indispensable para el manejo y control eficaz de cualquier institución. Ahora bien, cuando existe una formulación presupuestaria eficaz, adaptada fielmente a las verdaderas necesidades y demandas de los procesos y campos de acción, y que además se encuentre vinculada a un Plan Operativo Anual (POA), se debe establecer el presupuesto como una herramienta de planificación, que busque coordinar las diferentes actividades de cada una de las gerencias que intervienen, a fin de lograr una mayor productividad con el menor esfuerzo posible.

Siendo así, se dirige la óptica investigativa al Centro Refinador de El Palito, el cual es uno de los complejos para la refinación del petróleo de mayor envergadura en Venezuela, ubicado en el municipio Puerto Cabello, parroquia Democracia, cercano a la población de El Palito, en las costas

del Estado Carabobo, controlado por la empresa Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), y que suministra combustible y derivados al centro occidente del país a través de un sistema de poliductos que surten a las plantas de distribución "El Palito", "Yagua" y "Barquisimeto", contribuyendo así al desarrollo endógeno sustentable, mediante el uso adecuado de las tecnologías, de manera segura, en armonía con el medio ambiente, con recurso humano calificado y motivado, con una sólida formación ética, un elevado concepto moral y compromiso social.

El Centro de Refinación El Palito debe operar continuamente bajo criterios de máxima rentabilidad, asegurando el crecimiento y desarrollo del país, todo enmarcado dentro de los lineamientos emitidos por PDVSA y por las políticas dictaminadas por el Estado, por lo que debe manejar estrategias que garanticen y maximicen el adecuado control de la ejecución del presupuesto de inversiones, según lo establecido en el Plan Operativo Anual (POA).

No obstante, en el Centro Refinador El Palito al evaluarse la gestión realizada al final de cada período presupuestario se evidencia un desfase considerable en la ejecución de los planes operativos propuestos, pues muchos de los proyectos iniciales han entrado en fase de cancelación o congelamiento, ello relacionado en repetidas ocasiones con recortes en el presupuesto, retraso en los pagos y en el proceso de contratación del bien o servicio, desfase en la aprobación de la disponibilidad presupuestaria, retraso en la colocación de la orden de compra, entre otras; además de grandes cantidades de cambios de alcance en los proyectos.

Ahora bien , considerándose que el control de gestión es un proceso medular que no puede separarse de la ejecución presupuestaria, se infiere que es precisamente esta etapa de la administración la que está fallando en

la institución, ya que según la administración se desconoce elementos claves que expliquen la generación de desfases en el proceso y que se desvincule el presupuesto de inversiones del plan operativo anual (POA), por lo tanto, la estrategia del control presupuestario se pierde, basándose la revisión sólo en lo que respecta al cumplimiento de límites monetarios más no gestionarios, lo cual afecta la ejecución física del proyecto y/o programa de inversión.

La problemática expuesta evidencia la necesidad de establecer un control sobre la ejecución del presupuesto y su correspondencia al plan operativo anual (POA) dentro del Centro de Refinación, para corregir desviaciones, enfrentar situaciones y cambios inesperados, procurando entonces, optimar los procesos de la Corporación.

Dentro de este orden de ideas, la presente investigación plantea lineamientos administrativos de control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones en el Centro de Refinación El Palito, formulándose las siguientes interrogantes:

¿De qué manera se formula el Presupuesto de Inversiones en el Centro de Refinación El Palito?

¿Cuáles mecanismos de control de gestión financiera se implementa para el seguimiento de la ejecución presupuestaria en el Centro de Refinación El Palito?

¿Cuáles aspectos afectan la ejecución del presupuesto de Inversiones de acuerdo con la planificación financiera piloto en el Centro de Refinación El Palito?

¿Cómo puede ejecutarse el control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones en el Centro de Refinación El Palito?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer lineamientos administrativos de control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones en el Centro de Refinación El Palito.

Objetivos Específicos

Describir la formulación del Presupuesto de Inversiones en el Centro de Refinación El Palito.

Diagnosticar los mecanismos de control de gestión financiera implementados para el seguimiento de la ejecución presupuestaria.

Determinar los aspectos que afectan la ejecución del presupuesto de Inversiones de acuerdo con la planificación financiera piloto.

Diseñar lineamientos administrativos de control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones.

Justificación de la Investigación

Corresponde a la gerencia de cada institución y organismo público venezolano contextualizar la aplicación de los postulados legales en materia de la administración de los procedimientos de control, siendo éstos promotores de acuerdo con su naturaleza, de la sinceración transparente sobre los resultados de la administración de los recursos escasos en función a los planes financieros aprobados para cada ciclo.

En este sentido, debido a que al igual que a la administración privada, la organización del Estado debe cifrar en mejoramiento continuo sobre la base de la calidad y productividad, es decir, en términos de eficiencia y eficacia, es necesario que se efectúe de manera sistémica seguimientos permanentes sobre la dinámica del día a día, por lo cual no se pueden remitir a simples verificaciones financieras al final de los periodos, visto de esta forma, es necesario que las instituciones legales apliquen herramientas más sofisticadas como lo son los indicadores de gestión, tal y como lo sugiere el moderno marco legal.

Cabe destacar que la presente investigación permitirá reconocer el funcionamiento del Centro de Refinación El Palito y su administración, diagnosticándose la aplicación actual de procedimientos de control para reconocer los aspectos a mejorar en cuanto a la vigilancia de la ejecución presupuestaria y las actividades operativas; a fin de obtener los factores claves de éxito de acuerdo con los determinantes establecidos por la ley y a partir de allí desarrollar los indicadores pertinentes que revelen integralmente el alcance de las decisiones y acciones emprendidas.

Asimismo, los datos proporcionados por los indicadores se constituirán en una plataforma de oportunidad en la redefinición de los procesos, favoreciendo la corrección proactiva de los errores y el efectivo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, dando la organización pasos avanzados en el logro de los objetivos institucionales.

Dicho en otras palabras, el uso de sistema de indicadores facilita al Centro de Refinación El Palito la obtención de los datos necesarios para la consecución de los planes del ejercicio en curso y para el establecimiento para los periodos venideros; siendo la empresa capaz de desarrollar mecanismos complementarios que garanticen la activación de monitoreos integrales y permanentes que avalen que sus funciones satisfagan su misión y visión.

A nivel teórico, práctico y metodológico, el estudio permitiría partir de planteamientos de autores reconocidos, el abordaje y análisis del funcionamiento de la organización, en lo referente a sus dos (2) fuentes principales: el Presupuesto de Inversiones y su Plan Operativo Anual (POA). Por otra parte, supone la revisión profunda y pormenorizada de la manera cómo se vinculan esas dos (2) variables y la verificación del cumplimiento de la planificación respectiva, y finalmente formular Lineamientos Administrativos de Control de Gestión los cuales constituirán un instrumento garante de la evaluación continua que posibilite acciones inmediatas de solución y superación de contingencias en el desarrollo del Plan Operativo Anual (POA). Todo ello habrá de derivar en el logro de los objetivos planteados y, consecuentemente, en la proposición de conclusiones y recomendaciones contentivas de información estratégica para impulsar la corrección de dichas fallas, permitiendo de esta manera la optimización de

los procesos en la Corporación, garantizando su continuidad y permanencia vanguardista en un mercado y una era competitiva y globalizada.

La presente investigación se constituye en un aporte intelectual para el acervo del programa de Post Grado de la Universidad de Carabobo agregando valor competitivo a esta institución. Igualmente persigue aportar un marco de referencia teórico para la autora y futuros investigadores del tema sobre el control financiero contemporáneo en Venezuela, a fin de que puedan aportar nuevos conceptos y teorías de tan importante tema; destacándose que se convierte en antecedentes para otros diseños que se interesen por problemáticas similares.

Y a la vez permitir dar nuevos conocimientos que vayan en pro al buen funcionamiento en los diversos departamentos, coordinaciones, y unidades que conforman la Administración Pública Nacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Hernández y Otros (2006, p.113), el marco teórico es “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio”. Posteriormente dice: “...consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para el propósito de estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de la investigación”. De esta manera, se evidencia la importancia del marco teórico dentro del Trabajo de Grado, ya que mediante este, se pretende obtener definiciones y términos que serán empleados durante el desarrollo del Trabajo, así como el sustento teórica, derivado de otras investigaciones o publicaciones.

Antecedentes de la Investigación

Este elemento teórico es producto de una revisión histórica y espacial sobre la profundidad y pertinencia de la investigación. Permite esclarecer el propósito de estudio, variables influyentes y abordaje de los investigadores. Al respecto, Arias (2006, p. 108) explica que los antecedentes de la investigación “se refiere a los estudios previos, trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informe científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigación realizada anteriormente y que guarda alguna vinculación con el problema de estudio, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión”.

De este modo, luego de una detenida revisión en distintas fuentes

institucionales se hallaron como relevantes los siguientes trabajos de investigación:

Carrasquero (2012), presentó una investigación que lleva por título: **Diseño de un Plan Presupuestario en el Marco de la Planificación Estratégica para el Sector Turístico, con el propósito de lograr un Mejor Control Financiero. Caso de Estudio: “Departamento De Alimentos Y Bebidas De La Empresa Inveturca, C. A.”** a través de la cual obtuvo el grado de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, en la Universidad de Carabobo. Esta estuvo enfocada en el diseño de un plan presupuestario en el marco de la planificación estratégica para el sector turístico, con el propósito de lograr un mejor control financiero, caso de estudio el departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, C.A.

Está considerada un proyecto factible, que presentó como objetivos específicos el diagnosticar la situación actual del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A en relación con la estructura presupuestaria, descripción de los elementos que conforman la estructura presupuestaria de la empresa y se establecieron los elementos que forman parte del presupuesto del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A. Se realizó la observación directa y se aplicó un cuestionario a los empleados.

Luego de aplicar el instrumento a la muestra y de su análisis se concluyó que la elaboración de los presupuestos es de gran utilidad para las empresas, ya que permite evaluar su situación financiera en un período determinado y es de gran ayuda para la toma de decisiones.

Se ha contemplado a la investigación como antecedente, debido a que

expone la importancia de una buena planificación y control financiero, como procesos medulares en la administración de empresas públicas; recogiendo de su contenido elementos referenciales de utilidad para la exploración teórica de las variables que en este diseño interesan.

Caro (2012), desarrolló una investigación que está titulada: **Adaptación del Presupuesto de Gestión Operativa al Presupuesto Público en una Empresa Manufacturera Nacionalizada** y que presentó en la Universidad Metropolitana para el grado de Magister en Administración, mención Gerencia de Empresa. Consistió en el análisis de la metodología de formulación presupuestaria de las empresas manufactureras del sector privado y de la formulación presupuestaria de las empresas del sector público, se comparan ambas técnicas y se establece un proceso base para que toda empresa manufacturera de origen privado que sea susceptible de ser nacionalizada pueda tener una orientación teórica sobre la transición y finalmente la exitosa adaptación de los procesos internos de la gestión empresarial a los procesos exigidos por el Sector Público a través de la Onapre, manteniendo a su vez la estructura original para permitir la continuidad de los indicadores de gestión interna; como yo lo defino, tomar lo mejor de estos dos mundos. Basada en la teoría disponible la planificación y formulación presupuestaria son procesos que van de la mano ya que toda organización tiene la idea de perpetuarse en el tiempo.

Su estrategia de prevalecer se encuentra plasmada de manera implícita dentro de sus metas y objetivos a largo plazo (planificación) alineados a la misión y visión de la organización y reflejados anualmente en el presupuesto de cada ejercicio económico. La esencia propia de la empresa no debería perderse al ser estatizada por lo cual en este estudio se mantiene el esquema de negocio privado cumpliendo con las exigencias del Estado.

Este trabajo explica las implicaciones efectivas de un buen presupuesto público, aspectos a considerar en el proceso de control y en la selección de los indicadores a definir la problemática en su fase interpretativa.; por lo cual se ha contemplado como un antecedente.

Adjunta (2011), como requisito para el grado de Magister en Gerencia Financiera otorgado por la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado presentó el trabajo de grado que lleva por título: **Impacto de las Modificaciones Presupuestarias del Presupuesto Público Sobre el Funcionamiento Administrativo Interno de Órganos Públicos Estadales. Caso: Consejo Legislativo del Estado Lara, Durante el Período 2008 – 2009**, producto del estudio y análisis sobre las modificaciones presupuestarias aplicadas en el Consejo Legislativo del Estado Lara y el impacto de estas en el funcionamiento administrativo interno. La investigación está enmarcada en un estudio de campo, de carácter descriptivo, evaluando en forma integral a todas las unidades involucradas del órgano legislador, tomando la información necesaria con el fin de proponer las recomendaciones pertinentes para ser implementadas a futuro; la misma se realizó en el Consejo Legislativo del Estado Lara.

Se analizó el impacto de las modificaciones presupuestarias sobre el funcionamiento administrativo interno; detectándose las fallas en la planificación financiera, ante lo que se generó un marco de recomendaciones, todo ello con la finalidad de proponer recomendaciones para minimizar los efectos que causan dichas modificaciones presupuestarias, para así alcanzar una mejor administración y funcionamiento interno.

Este estudio trae a colación factores que alteran la ejecución

presupuestaria, comprobándose porque es importante el control sobre la gestión del mismo; siendo este el elemento central del estudio que se pretende.

Escalona (2010), en la Universidad de Carabobo; para la Maestría en Administración de Empresas mención Gerencia, presentó una investigación denominada: **Modelo de Gerencia Estratégica para la Gestión Pública en los Gobiernos Regionales**. Se observa con preocupación como en los últimos tiempos se han acentuado serias deficiencias en la calidad de servicios de la Administración Pública, que en su mayoría son conducidos por la rutina y sin orientación hacia a la consecución de resultados, que lleva a pensar y presentar las bases de un nuevo modelo de gestión que permita hacer un seguimiento para focalizar la acción de las organizaciones públicas, hacia el logro de resultados concretos y de impacto en la comunidad.

Es así, como la Gobernación del Estado Carabobo y del Estado Aragua ha profundizado en los últimos tiempos el proceso de modernización de políticas públicas, buscando elevar la calidad de servicio, utilizando para ello de insumos financieros, humanos y materiales asignados a través del presupuesto, para la prestación de servicios públicos destinados a la consecución de objetivos de políticas públicas.

Por consiguiente, se plantea como objetivo general: Proponer un Modelo de Gerencia Estratégica para la gestión pública en los Gobiernos Regionales, que permita eficiencia en la medición de la gestión pública. El marco metodológico de esta investigación, se pretende la factibilidad de la aplicación del modelo de gerencia estratégica basado en triangulo de gobierno, balance de gestión y el árbol de competencias, que permita evaluar, retroalimentar, corregir y validar el cumplimiento de objetivos y

metas y propicie una planificación estratégica prospectiva en la Administración Pública Centralizada del Ejecutivo del Estado Carabobo y del Estado Aragua. Se utilizó un diseño de campo y documental donde previamente se realizó una revisión bibliográfica acerca de los datos que se relacionan con las variables de estudio.

En los resultados relevantes se pudo determinar que la administración pública de ambos estados en estudio demuestra que adolecen de mecanismos de monitoreo, seguimiento y detección de desviaciones al cumplimiento de objetivos y metas que le permitan un efectivo control de gestión y por ende una planificación estratégica oportuna de sus resultados ante el ciudadano. Demostrándose que la gerencia estratégica pública hay un divorcio y desfase entre lo que se planifica y el presupuesto.

Se ha tomado como antecedente a la investigación antes descrita por coincidir en el hecho de la importancia del enfoque estratégico a las actividades de gestión permanente de la administración pública, demostrando la necesidad de que las instituciones del estado dispongan de mecanismos que fomenten el monitoreo permanente, lo cual es favorecido; por los indicadores de gestión; por lo tanto aporta valiosa información teórica sobre el desarrollo de dichos instrumentos.

Flores (2010), presentó en la Universidad Metropolitana, para obtener el grado de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, un trabajo titulado **Diseño de un Modelo de Indicadores Financieros para Evaluar la Gestión en Petróleos de Venezuela, S. A. (PDVSA)**. El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de indicadores financieros que permitan medir la gestión en PDVSA para el período comprendido entre los años 2004 y 2008. Esto con la finalidad de contar con una herramienta que

contribuya en la evaluación de desempeño de esta empresa y la comparación con otras empresas del mismo sector a nivel internacional. Para llevar a cabo este estudio, se investigaron las bases teóricas de los estados financieros, el análisis financiero, los indicadores o razones financieras y las decisiones financieras, para lograr determinar el tipo de análisis a realizar. La metodología de investigación utilizada, es de tipo descriptiva, analítica y comparativa y el diseño es una combinación de diseño bibliográfico y diseño de campo.

A través de la elaboración de este diseño, se logró realizar la presentación de los resultados obtenidos, se hizo el análisis financiero de Petróleos de Venezuela (PDVSA), se comparó con empresas del mismo sector a nivel Internacional, logrando de esta forma alcanzar los objetivos de la investigación y llegando a la conclusión que es posible la aplicación de dicho modelo para mostrar análisis financieros que contribuyan en la evaluación de la gestión financiera y en una oportuna toma de decisiones dentro de la empresa.

Esta investigación demuestra la utilidad de la aplicación de indicadores de gestión para la evaluación financiera de las empresas, referenciando explicaciones validadas para su adecuación en el monitoreo de la administración en general, por lo que se considera como un antecedente para esta investigación, además que el objeto de estudio es de la misma naturaleza, lo que demuestra que la corporación sea apoyada en el mejoramiento continuo.

Bases Teóricas

La teoría es una herramienta fundamental para que los investigadores puedan orientar su proceso de búsqueda, entendimiento y tratamiento de la problemática abordada; por ello es preciso que este repertorio sea tratado con detalle, pensamiento crítico e incluya todos los elementos conceptuales inmersos en la temática dimensionada. Tomando en cuenta estas ideas, se ha desarrollado como base teórica los siguientes puntos:

Lineamientos Estratégicos

El nuevo que hacer administrativo exige modificar y reorientar las tradicionales formas de hacer planificación para dar paso a una planificación estratégica participativa y descentralizada, que involucre a los diferentes componentes de la organización, por lo cual en la elaboración de los planes en una organización es preciso crear directrices generales que den forma estándar a la ejecución de los mismos; es decir fijar lineamientos de gestión los cuales pueden asumirse como una regla de conducta obligatoria en su cumplimiento, emitida por quien tiene facultades para ello, respecto a las funciones y atribuciones que tiene encomendadas.

A parte de lo anterior, los lineamientos también pueden incluir las explicaciones que justifiquen las necesidades de emitirlos, una relación de documentos o recursos necesarios para su aplicación y los mecanismos de control. Mediante la adecuada aplicación de los aspectos antes enumerados, se podrá esperar un alto grado de eficacia y eficiencia organizacional, en razón de que habrá mayor seguridad acerca del norte al que se pretende llegar.

La Administración Financiera Pública

La administración financiera del sector público comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado en pro del bienestar de la sociedad en general. Al respecto, Makón (2000, p. 11) señala:

La concepción amplia de administración financiera implica definirla como el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible.

Los elementos administrativos pueden ser identificados a través de las unidades organizativas, los recursos, las normas, los sistemas y los procedimientos administrativos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias para captar y colocar los recursos públicos en la forma señalada.

A través de las unidades organizativas que integran a la administración financiera se materializa la responsabilidad de programar, coordinar la ejecución y evaluar el presupuesto, administrar el sistema de recaudación tributaria y aduanera, gestionar las operaciones de crédito público, administrar el tesoro y contabilizar todas las transacciones económicas y financieras que ejecutan las organizaciones públicas. Los recursos humanos, materiales y financieros que demanden el funcionamiento de estas unidades forman parte de la administración financiera. Así, la administración financiera pública está conformada por un conjunto de complejos elementos, los cuales, partiendo de Makón (2000), se mencionan a continuación:

- ✓ Presupuesto.
- ✓ Administración Tributaria.
- ✓ Crédito Público.
- ✓ Tesorería.
- ✓ Contabilidad.

En el sector público opera un área de administración financiera en cada una de las instituciones que actúan con su propia personalidad como ser el Gobierno Central y cada organismo descentralizado.

Asimismo, Makón (2000) indica que la acción de la administración financiera pública debe dirigirse básicamente, a los siguientes objetivos:

- ✓ Realizar la gestión de los recursos públicos de tal forma que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos de la política fiscal, en particular, y de la política económica, en general.

- ✓ Coadyuvar a que la gestión operativa se ejecute en la forma más económica y eficiente posible.

- ✓ Asegurar la absoluta transparencia de las cuentas públicas.

- ✓ Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones por parte de los responsables de la gestión política y administrativa.

- ✓ Implementar un sistema de rendición de cuentas para los funcionarios que administren fondos públicos, por el uso económico eficaz y eficiente de los mismos.

✓ Interrelacionar los sistemas de la administración financiera gubernamental con los de control interno y externo a fin de incrementar la eficacia de éstos.

Para poder responder a estos objetivos, la administración financiera pública debe contar con una visión de su personal bien planteada y con los sistemas, procedimientos y mecanismos que así lo permitan.

Planificación Financiera

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos. Tal y como lo plantea Sánchez (2004, p. 1):

Uno de los elementos esenciales del subsistema administrativo es la administración financiera. Independientemente de la naturaleza y fines de cada organización la planificación financiera es requisito imprescindible para el logro de los objetivos y de un desempeño satisfactorio, para los factores de interés de una organización

Frente a una realidad cada vez más cambiante e invadida de mayores retos, cada día el gerente debe tomar decisiones ejerciendo sus funciones básicas bajo enfoques válidos en el lugar y momento que se viva y, es la planificación financiera la que le permite la orientación para preveer el futuro inmediato con visión de futuro a largo plazo. Textualmente Sánchez (p. 1), explica que:

En términos generales, la planificación financiera es un proceso mediante el cual, a través de un diagnóstico se determina la situación en que estamos, la comparamos contra el “debiera”, o

contra la posición que quisiéramos estar... Una vez hecho esto, se determinan las posibles acciones a tomar para alcanzar la meta; se analizan esas acciones y se seleccionan aquellas que, de acuerdo con los objetivos trazados, mejor se adapte a las necesidades de la empresa u organización, y se establece el orden en que deben ser llevadas a cabo dichas acciones.

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos. De acuerdo con lo planteado por Vargas (2002), el objetivo de la planificación financiera es:

Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Este proceso entonces, significa prepararse para el futuro tomando decisiones informadas sobre la gestión de dinero hoy; para ello reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Por lo tanto, constituye un plan financiero, en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma. El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad. Éste no se da con observaciones vagas, de las situaciones financieras de la empresa

(financiamiento e inversión) sólo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión.

Plan Operativo Anual (POA)

Dentro de la administración pública, obviamente la planificación es el punto de partida para el desarrollo de las competencias de cada una de las instituciones que la conforma, debiendo adoptarse el procedimiento que permita arropar con mayor alcance las realidades sociales; aplicándose en Venezuela lo que se conoce como Plan Operativo Anual (POA), este es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Mota y otros (2010) refiere:

Es decir que un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa.

Los objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico. Por otra parte, mencionará cuánto debería aportar al año cada área de la compañía para alcanzar dichas metas. Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Asimismo, deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

El POA, es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las dependencias tanto académicas como administrativas de la institución. El Desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas y, en definitiva, tiene como objetivo orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables

a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto.

El Presupuesto

Para materializar los planes empresariales en información cuantitativa y monetaria y procurar un cimiento a los estados financiero proyectados, es necesario que las empresas desarrollen presupuestos; gracias a estas herramientas de planificación las decisiones se toman con un horizonte integral y apegado a la realidad; ya que permite prever las condiciones económicas de la empresa en cuanto al endeudamiento, la liquidez y la naturaleza de las transacciones financieras.

Siguiendo las explicaciones de Burbano y Ortiz (1995) el presupuesto puede ser concebido como una estimación programada metodológicamente donde se incluyen las condiciones de las operaciones y cuáles serán los resultados a obtener en un período determinado y dentro de una organización; de allí que, se plantean cuantitativa y formalmente los objetivos a alcanzar y cuales estrategias se emplearán para lograrlos. Textualmente, Horngren y Foster (1996, p. 152) explican que: “Es la expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda a la coordinación y la ejecución. Los presupuestos se pueden crear para la organización en general o para cualquier subunidad”;

Dicho en otras palabras, el presupuesto es una importante herramienta o instrumento de planificación y control, por medio del cual se pronostican los ingresos a percibir y los gastos a realizar en cada una de las unidades empresariales y en la organización como un todo; por lo tanto, es el medio

que permite alcanzar las metas.

El buen empresario debe planear inteligentemente el tamaño de sus operaciones, los ingresos y los gastos con la mayor alineación en la obtención de utilidades, lo cual es posible a través de la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales que permite el presupuesto.

En este sentido, el presupuesto es visto como un instrumento de programación que sirve para establecer una relación entre los objetivos y los recursos disponibles para alcanzarlos, facilitando el mejoramiento de la administración y ayuda a medir la productividad y eficiencia con que se producen los bienes y servicios.

Los presupuestos son importantes tanto en el área del sector público como en el privado, donde éste se ha convertido en una herramienta de control para que se puedan alcanzar los objetivos y metas en los sectores antes mencionados. González (1995, p.19) afirma lo siguiente:

Como instrumento de programación sirve para establecer una relación entre los fines a cumplir (objetivos y metas) y los medios y recursos con que alcanzarlos. Permite traducir los objetivos generales de los planes en acciones concretas por realizar, es decir, objetivos o metas por cumplir. Al mismo tiempo asigna los recursos en forma racional, al coordinar las acciones programadas con el costo de las mismas. Todas estas consideraciones son aplicables para las empresas del sector privado como para todas las organizaciones del sector público.

Entonces, es por medio del presupuesto que se pueden cumplir los objetivos y metas de la empresa a través de la asignación de recursos para

realizar las actividades de la empresa.

Burbano y Ortiz (1995), expresan que las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello es importante planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto surge como una herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

Ventajas de los Presupuestos

La ejecución del presupuesto encierra grandes ventajas, las cuales con apoyo en algunas consideraciones de Burbano y Ortiz (1995), Gómez (1996) y González (1995), se enuncian a continuación:

- Todo el personal se ve involucrado en el logro de los objetivos y tendrán una visión compartida de las consecuencias de sus acciones y de las metas; es decir asigna responsabilidades para cada función.
- Los recursos se asignan para cumplir propósitos concretos y para realizar actividades intermedias dirigidas a lograr aquellos objetivos fundamentales que persigue un programa. El presupuesto permite controlar el recto uso del capital de trabajo de la empresa.

- Obliga a la gerencia de la empresa a realizar estudios oportunos de los problemas.
- Permite la determinación de las políticas fundamentales, ya que llama al personal y a la gerencia a reunirse periódicamente para evaluar los procesos y las políticas iniciales para reformarlas.
- Ayuda a la planificación adecuada de los costos de producción y por consiguiente busca el rendimiento del capital, ya que evita los desperdicios al regular los gastos.
- Detecta la eficiencia oportunamente midiendo la productividad de las operaciones.

El Control

El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

Hell y otros (2002, p. 516) afirman que: “El término de control comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización, entre los que se hallan reglas, procedimientos y objetivos”. El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos

planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se le informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Navarro (2002) y Stoner (1996) refieren que una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades del ambiente, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia

contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Control Fiscal

Según León y Asociados (2010, p. 23):

Se define como la actividad que tiene por objeto asegurar el cumplimiento de la normativa que regula el manejo de los gastos del Estado, de los recursos públicos, de las formas de causarse y liquidarse estos, así como de la conservación, administración y custodia de dichos bienes.

Este control es ejecutado por las Instituciones competentes para lograr, mediante sistemas y procedimientos diversos, la regularidad y corrección de la administración del Patrimonio Público; dicho en otras palabras, el objetivo del control fiscal es el fortalecer la capacidad de los entes y organismos sujetos al mismo para ejecutar eficazmente las políticas de gobierno, lograr la transparencia de su gestión y la eficiencia en el manejo de los recursos que les son asignados. La función de control estará sujeta a una planificación que tomará en cuenta los planteamientos y solicitudes de los órganos del Poder Público, las denuncias recibidas, los resultados de la gestión de control anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico nacional y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a su control. En este sentido, la firma León y Asociados (2010), reconoce como ámbito de aplicación los siguientes:

Ámbito Material: referido al alcance del control, en ese sentido corresponde el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos Nacionales, Estadales, Municipales e Internos, dependiendo del órgano de control que lo ejecute.

Ámbito Subjetivo: referido a los órganos o sujetos objetos de control.

En efecto, el objeto de control está constituido por el conjunto de actuaciones de los entes del sector público o de aquellos del sector privado que manejan recursos públicos destinados a finalidades públicas, en síntesis: la gestión pública. El número de entes y organismos sujetos a control, el cúmulo de operaciones, recursos que manejan y la gran cantidad de asuntos de que se ocupan, nos habla de la complejidad del objeto de control.

En este marco de ideas, la firma León y Asociados (2010) presenta la siguiente clasificación del control:

1. Conforme al Momento en que se ejecuta:

✓ Control Previo: es aquel que se ejecuta antes de que la acción administrativa se materialice, se conoce como: Control previo al Compromiso y Control previo al Pago.

✓ Control Concomitante o Perceptivo: aquel que se ejecuta al momento de efectuarse el acto de la administración.

✓ Control Posterior: aquel que se ejecuta una vez materializado la acción de administración.

2. Conforme al Sujeto que lo Ejecuta:

✓ Control Interno: son todas las actividades de control ejecutadas por los responsables del sistema establecido dentro de una organización que garantice la correcta administración del patrimonio público.

✓ Control Externo: El desarrollado por un órgano o dependencia distinto a aquella que genero o ejecuto el acto de administración.

3. Conforme al Objetivo de Control:

- ✓ Control Presupuestario o Financiero
- ✓ Control Operativo
- ✓ Control de la Legalidad
- ✓ Control de la Gestión

En este marco de ideas, la aplicación de este conjunto de procedimientos de control está sujeta a varios principios, que según la Firma León y Asociados (2010), son:

1. **Universalidad:** El Control fiscal debe alcanzar todo el Universo del Patrimonio Público, por lo que no deben existir sectores que escapen a la intervención de una entidad competente en materia de control. El control fiscal deriva de la potestad de Control que es un elemento de soberanía, por ello, ninguna actividad administrativa debe escapar a la acción de control.

2. **Publicidad:** Este principio se fundamente en el derecho que tiene la opinión pública de conocer los resultados del control ejercido, por dos razones, la primera, porque de esta manera se informa sobre la marcha de la

Administración fiscalizada y, en segundo término, porque esa es la única manera de constatar si el control está cumpliendo con su misión constitucional.

3. **Cooperación:** Los sistemas de control fiscal no constituyen un fin en sí mismos, sino un medio para lograr una sana administración de los recursos públicos y el bienestar de la colectividad, por lo que el ejercicio del control requiere necesariamente la armonización con los sistemas de la Administración Activa.

4. **Autonomía:** La función contralora no debe estar jerárquicamente sometida, debido a que su independencia es precisamente lo que garantiza su ejercicio adecuado, la cual debe ser entendida como autonomía operativa y administrativa.

5. **Legalidad:** La legalidad administrativa implica el sometimiento pleno de la administración a la regla de derecho preexistente. La sujeción del control fiscal a este principio se traduce en el estricto sometimiento de la actividad de control a las normas que regulan dicha competencia.

6. **Tecnicismo:** El ejercicio de las potestades de control no puede obedecer a formulas empíricas o subjetivas, es por el contrario necesario que se establezcan por vía normativa los mecanismos y procedimientos técnicos necesarios para efectuar dicha actividad.

El control Fiscal tiene un alto valor para el desarrollo económico del país, y por ello, debe estar adaptado tanto a las necesidades, como a la realidad de la nación; y para ello debe analizarse y ser aplicado con absoluta seriedad, disciplina, y responsabilidad.

El Control de Gestión

El control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos; por lo tanto se constituye como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos; bien alega Mantilla (2003, p. 59): “Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige para asegurar la consecución de objetivos y técnicas”. Por su parte, Beltrán (1998, p. 25): expone: “Controlar es mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto período”.

Por lo tanto, el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La importancia del control se revitaliza con la evolución y exigencia del mercado, apreciándose ésta en diferentes contextos tal y como lo refiere Gramingan (2002) en palabras similares, el control permite:

Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de

cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas.

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo. Con el incremento de las exigencias y de la

pluralidad de variables externas que repercuten en el funcionamiento empresarial, es menester que la gerencia este permanentemente monitoreando tanto los factores que conforman sus operaciones, así como sus respectivos valores, incluyendo los rangos de variación tolerables, partiendo de la acción encadenada de los niveles, desde el estratégico hasta el operativo; desencadenándose incluso el control sobre la gestión.

Explica Beltrán (1998, p.32) que:

Es necesario tener en cuenta que el control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

El control de gestión recae sobre la gestión desarrollada por la dirección (gestión estratégica), sobre las operaciones iniciales de las decisiones tomadas por la dirección (gestión táctica) y sobre las acciones de los equipos de trabajo (gestión operativa). Por su parte, Díaz (2003, p. 64)

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Así pues, se concibe al control de gestión como un sistema proactivo que colabora profunda y directamente con el funcionamiento integral de las

empresas, apoyando de manera objetiva la gestión empresarial en la toma de decisiones; aplicándose como un instrumento gerencial, enfatizado en la generación de rendimientos, empleando normas y patrones operativos, con una visión interrelacionante e integral con miras de proyectar a la organización hacia el futuro. Definitivamente, desarrollar control de gestión en las empresas es de suma importancia, debido a que es un sistema dinámico que facilita el logro de las metas, orientando a las mismas a decisiones de cambio cuando es necesario, por lo que es flexible, además, de instituirse en un proceso motivador de la actividad planificadora.

Desde este punto de vista, son variadas las funciones del control de gestión, pues su alcance como se mencionó anteriormente es integral, con apoyo en los apuntes de Beltrán (1998) se señalan las siguientes:

- ✓ Principalmente es un instrumento que apoya y facilita la toma de decisiones en las áreas en el que aplica.
- ✓ Por ser en su núcleo un monitoreo, permite el control progresivo de la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables, que condicionan el equilibrio del éxito empresarial.
- ✓ Permitir la administración racional de la información.
- ✓ Servir de base para la planificación y prospección organizacional.
- ✓ De acuerdo a su aplicabilidad en el desempeño humano, esquematiza los aspectos a considerar en los sistemas de remuneración e incentivo.
- ✓ Propiciar la participación de las personas a través de la formación de equipos de trabajo.

El control de gestión por consiguiente se ve influido por diversas condiciones o aspectos, como lo son:

El ambiente: Las condiciones externas pueden ser dinámicas o estáticas, variantes cíclicamente o completamente atípicas; por lo tanto, el objetivo del control de gestión debe considerar las características ambientales y así procurar la adaptación a las mismas por parte de la empresa.

Los objetivos de la empresa: El control de gestión tendrá su aplicabilidad de acuerdo a los objetivos organizacionales, así pues se levantarán procedimientos para monitorear el logro de los objetivos, ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.

La estructura de la organización: Deberán aplicarse lineamientos de control de gestión de acuerdo a la organización de la empresa, es decir de acuerdo a la estructura divisional o funcional.

El tamaño de la empresa: Esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande sea la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja, lo que impide que el control de gestión tenga su alcance analítico.

El fin básico del control de gestión es informar sobre una base cuantitativa y analítica, no puede quedarse en el simple manejo de datos. El control de gestión cumple su función cuando permita la transmisión y comunicación de la información, y más que ello, permita el entendimiento de la misma por parte de la gerencia para que la toma de decisiones sea acertada o lo más posible, siendo la directiva capaz de identificar los factores claves, que les permita seleccionar la acción precisa deseada. Además, debe encaminar las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos, permitiendo la evaluación de las metas, manifestando el logro alcanzado

paso a paso, todo ello funcionando como instrumento motivador que impulse y ayude a la consecución eficiente de las tareas.

Dentro de este orden de ideas, debe tomarse en consideración que el control de gestión es un sistema organizado, y que por ende, se descompone en etapas.

Comenzando el proceso con el diagnóstico institucional tal y como lo refiere Gramingan (2002), con el propósito de identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, así como establecer si las condiciones están dadas para su ejecución. Para ello debe orientarse el diagnóstico hacia el estudio estratégico de la organización, identificando fortalezas y debilidades internas con relación a su entorno amenazante o facilitador de resultados, al mismo tiempo que se analizan normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

Seguidamente, deberá identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión se centra en los procesos que son determinantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, abarcando la situación financiera comercial, producción, productividad, personal, servicio al cliente, relaciones extraestructurales, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

Luego, se desarrolla el sistema de indicadores que se aplicarán en las áreas claves, dichos indicadores permitirán, medir los atributos y tomar decisiones pertinentes de corrección e implementarlas.

Características de un Control de Gestión

Debe distinguirse que el control de gestión principalmente sirve de eje orientador al proceso de planificación permitiendo la alineación de las actividades a los objetivos organizacionales; sin embargo, de acuerdo a la perspectiva de Abad (1996), un control de gestión presenta las siguientes características que a continuación se mencionan:

- Es un instrumento gerencial por excelencia, debido a que el mismo, permite que los hechos de la empresa, vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones, por ser un proceso, va arrojando información a la alta gerencia, permitiendo decidir en cualquier área donde se aplique.
- Se centra más en el cómo que en la producción de resultados. Es decir, la manera las acciones o actividades que se han de realizar para que todo el proceso tenga éxito desde su ejecución.
- Enfatiza en la producción de rendimientos, permitiendo optimizar los recursos disponibles y lograr un mayor beneficio para la organización.
- Emplea normas y patrones operativos, con el fin único de disponer de un control oportuno que permita evaluar y corregir permanentemente.
- Proyecta el futuro de la organización, permitiendo a la gerencia medir los logros del plan, evaluar las causas de las posibles desviaciones y tomar

decisiones necesarias para evitarla o superarlas.

- Es integral, logrando obtener de la aplicación de la misma información global de las actividades llevadas a cabo por la organización.
- Es integrador, entendiendo la integración como alineación y articulación de todas las áreas de la organización en pos de los objetivos planteados desde la función de planeación.

Indicadores de Gestión

Visto que el control de gestión principalmente tiene su materialización en los indicadores de gestión, es indiscutible que estos instrumentos deben ser elaborados con precisión, completitud, pertenencia y objetividad. De este modo, un indicador de gestión, se convierte en el medio que permite medir en un momento dado, cambios que se pueden presentar en las empresas, relacionados con la actividad que en ella se realice, permitiéndole alcanzar los objetivos establecidos.

Expone Flanklin (2003, p. 94) que:

Un indicador es un punto es una estadística simple o compuesta que refleja algún rango importante de algún sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Cuando la actividad de control es revitalizada en la actualidad, para

procurar la estabilidad y viable orientación de las empresas hacia la competitividad, es importante disipar la incertidumbre a la hora de tomar decisiones, la clave está en elegir las variables determinantes de éxito y emplearlas como estándares de medición objetiva, a través de un indicador se pretende describir el escenario de éxito, monitoreando la efectividad del sistema u organización. Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de indicadores, el cual le permitirá hacer comparaciones, juicios, analizar tendencias y predecir cambios; por lo que los indicadores no sólo deben ser un dato cuantitativo, de ellos debe desprenderse información cualitativa.

De este modo, los indicadores pueden ser valores, índices, unidades o series estadísticas; no puede olvidarse que ante todo, los indicadores son información, es decir, deben agregar valor tanto a la información gerencial como al sistema de apoyo para la toma de decisiones.

Un indicador es la relación que existe entre las variables cuantitativas o cualitativas la cual permite observar la situación en la cual se encuentra y las tendencias de cambio. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices o series estadísticas.

Los indicadores de gestión son principalmente información que dan valor y no son solo datos. Los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información tanto individual como agrupada. Según Seen (2001), estos atributos de información pueden ser:

- ✓ **Exactitud:** La información que se presenta debe ser la real.
- ✓ **Forma:** Existen distintas formas de presentar la información, la cual

puede ser cualitativa o cuantitativa, en numérica o gráfica, impresa o visual. Esta información será tomada dependiendo de la situación, necesidad y habilidad de la persona que la procese.

- ✓ **Frecuencia:** Es la cantidad de veces que se requiere recabar, procesar y analizar la información necesaria para obtener resultados.

- ✓ **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés, para así obtener la información que se está buscando. La calidad de información no es directamente proporcional con su extensión.

- ✓ **Origen:** La información necesaria puede originarse bien sea dentro o fuera de la organización, pero lo importante es que la fuente de la misma sea la correcta.

- ✓ **Temporalidad:** La información recaudada nos puede dar un bosquejo de lo que sucedió, lo que está sucediendo y lo que podría suceder.

- ✓ **Relevancia:** La información es relevante siempre y cuando tenga que ver con el tema.

- ✓ **Integridad:** Una información completa ofrece al usuario un panorama integral de lo que necesita saber con respecto a la situación.

- ✓ **Oportunidad:** Para que una información se considere oportuna esta debe estar disponible y actualizada.

Es importante tener en cuenta que hoy mucho de los factores que afectan el desempeño de las organizaciones, están enfocados en las áreas que la componen y en las personas que la conforman, por tal motivo el

comportamiento de estos factores son probabilísticas y no determinísticos, y una de las formas más efectivas de reducir la incertidumbre a niveles razonables es a través de la obtención de información administrable.

Según Beltrán (1998), podemos visualizar algunas de las causas de la necesidad de la información, las cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

- **La Explosión de la Información:** Es relevante resaltar que hoy día contamos con una gran cantidad de información, donde las fuentes de las que provienen son de diversa naturaleza y van desde los medios escritos hasta llegar a los correos electrónicos, el problema que surge de esto es como volver administrable tanta información.

- **La Creciente Complejidad de la Administración:** Día tras día crece de forma significativa el número de elementos que se integran al sistema empresa, abarcando la necesidad de una gerencia integral, lo que significa que debemos comprender la globalidad tanto de la organización como de los factores internos y externos que se relacionan con ella, es importante acotar que la complejidad va disminuyendo a medida que van descendiendo los niveles de la organización.

- **El Ritmo Rápido del Cambio:** Hoy día lo único constante que tenemos es el cambio, y ocurre de forma apremiante y exige que las organizaciones posean rápidos procesos de adaptación y habilidades especiales para el aprendizaje y el desarrollo de la misma.

- **La Interdependencia de las Unidades que Conforman la**

Organización: Es importante comprender y administrar correctamente la interdependencia de las organizaciones, monitoreando adecuadamente las diferentes interacciones que nos ofrecen las herramientas útiles para mantener a la organización alineada como un todo.

- **El Reconocimiento de la Información como un Recurso:** La información es un recurso de vital importancia para las organizaciones, es importante contar con recursos que nos ayude a visualizar cuales son los factores vitales para la gestión, obteniendo con ello el mejor y mayor logro de los resultados.

- **La Evolución y Disponibilidad de la Tecnología Informática y de Telecomunicaciones:** Es recomendable poseer un avance y evolución al respecto, ya que esto nos ayudara a un mejor manejo y procesamiento de la información obtenida.

- **La Necesidad de Desarrollo de las Organizaciones y de las Personas:** Debido a que el mundo actual demanda progreso y desarrollo, es importante contar con cartas de navegación que nos ayude a orientar y dirigir la evolución, de manera tal que nos permita efectuar los ajustes pertinentes en el momento oportuno.

Es fundamental tener en cuenta que los indicadores de gestión no son fines, sino medios para ayudarnos alcanzar los fines.

Caber resaltar que generalmente se presentan en algunas organizaciones como las metas que se quieren alcanzar, donde todo el personal se alinea tratando de lograr a toda costa el valor establecido dentro del indicador,

logrando con esto que ellos pierdan su naturaleza esencial, de ser guía y apoyo para el control y se convierte en un factor negativo con grandes consecuencias tanto para las personas como para la organización.

Patrones para la Especificación de Indicadores

Para la elaboración de indicadores de gestión debemos tener presente cierto patrones que nos permiten tener un buen manejo de la información a utilizar, adicionalmente nos garantiza tener un orden adecuado para la presentación y entendimiento de cada uno de ellos. Según Beltrán (1998), existen los siguientes patrones:

1. **Composición:** Un indicador correctamente compuesto debe contener las siguientes características:

a. **Nombre:** La identificación y diferenciación de un indicador es vital. Su nombre además de concreto debe definir de forma clara cual es su objetivo y su utilidad.

b. **Forma de Calculo:** Por lo general cuando realizamos indicadores cuantitativos, debemos tener claro cual será la formula matemática a utilizar, para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación de los factores y la manera de cómo ellos se relacionan.

c. **Unidades:** Es la manera de cómo vamos a expresar el valor determinado para el indicador, el cual viene dado por la unidades, estos varían de acuerdo a los factores que se relaciona.

d. **Glosario:** Es imprescindible que el indicador se encuentre

documentado en términos claros, con el fin de precisar los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general muchas de las organizaciones cuentan con manuales, procedimientos y plantillas, los cuales especifican los aspectos concernientes a los indicadores manejado por cada una de las organizaciones.

2. **Naturaleza:** En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores de se clasifican según los factores claves del éxito. Definitivamente todo indicador de gestión debe mostrar o reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores claves que lo caracterizan. En este mismo orden de ideas, se puede encontrar los indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia.

3. **Vigencia:** Según su vigencia, los indicadores pueden ser clasificados en temporales y permanentes.

a) **Temporales:** Son aquellos donde su validez, tiene un lapso infinito, estos indicadores por lo general cuando se asocian al logro de un objetivo y a la ejecución de un proyecto, donde una vez logrado el alcance de este objetivo, o bien sea cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

b) **Permanentes:** Son indicadores asociados a variables o factores que siempre se encuentran presente dentro de las organizaciones, estos por lo general están asociados a los procesos.

Es importante mencionar que encontraremos organizaciones, donde se han establecidos indicadores asociados a proyectos que ya han culminado y a objetivos que ya fueron alcanzados y hasta desechados, de modo que tanto el indicador por si mismo como los valores asociados a este, deberán

ser objeto de revisiones constantes, teniendo como referencia las características cambiantes tanto del entorno como de las organizaciones.

4. **Nivel de Generación:** Esto se refiere al nivel en el que se encuentra la organización, bien sea estratégico, táctico u operativo, en el cual se logra obtener la información, logrando así la consolidación de los indicadores.

5. **Nivel de Utilización:** Esto se refiere al nivel en el que se encuentra la organización, bien sea estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza al indicador como un insumo para la toma de decisiones.

6. **Valor Agregado:** En muchas organizaciones suelen poseer grandes cantidades de indicadores, lo cual es por lo general no aportan gran valor agregado a la hora de que las personas realizan los análisis requeridos.

La mejor forma de identificar si un indicador genera o no valor agregado a la organización, se encuentra basado en el hecho de que estos tengan relación directa con la calidad y la oportunidad de las decisiones que puedan ser tomadas a partir de la información que este nos pueda brindar, cabe señalar que si un indicador no es útil para tomar decisiones entonces este no debe mantenerse.

7. **Tipos de Indicadores:** Dentro de las organizaciones podemos encontrar diferentes indicadores, entre ellos podemos tener los siguientes:

Cuadro 1

Tipos de Indicadores

Tipos de Indicadores	
✓ Puntuales.	✓ De Eficacia.
✓ Acumulados.	✓ Temporales.
✓ De Control.	✓ Permanentes.
✓ De Alarma.	✓ Estratégicos.
✓ De Planeación	✓ Tácticos.
✓ De Eficiencia.	✓ Operativos, etc.

Fuente: El Investigador (2015)

8. **Ventajas de Contar con Indicadores de Gestión:** Posiblemente la ventaja que se tiene cuando contamos con indicadores de gestión, se resume en la reducción drástica de la incertidumbre de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores que a está pertenezcan. A continuación se detallaran algunas ventajas relevantes que poseen la utilización de indicadores de gestión:

- a. Estimula y promueve el trabajo en equipo.
- b. Motivar a los miembros del equipo para que estos logren alcanzar metas retadoras, generando un proceso de mantenimiento continuo que haga de este un proceso líder.
- c. Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal, como del equipo dentro de la organización.
- d. Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades del negocio.
- e. Identificar oportunidades de mejoras en las actividades, donde

dependiendo de su comportamiento requieren el reforzar o reorientar los esfuerzos.

f. Contar con información que permita priorizar las actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de los objetivos planteados a corto, mediano o larga plazo.

g. Establece una gerencia basada en datos y hechos.

h. Se dispone de información corporativa, que permita contar con patrones para establecer las prioridades de acuerdo con los factores críticos del éxito, las necesidades y expectativas del cliente.

i. Reorientar las políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

Es importante resaltar que contar con un conjunto de indicadores que logren abarcar los factores claves descritos, se traducirá en garantizar la integridad de las funciones y serán un apoyo a la hora de tomar decisiones dentro de las organizaciones. Lamentablemente, a causa de políticas de las empresas erróneamente establecidas y a los estilos gerenciales imperantes, se ejerce control, generalmente enfocándose en los resultados, eficiencia y eficacia dejando de lado las restantes dimensiones que contemplan la gestión integral de las organizaciones

Bases Legales

En la administración pública las actividades de control y evaluación de la gestión responde a un marco legal que se ciñe desde la Carta Magna explícitamente, enunciándose los principales preceptos, tal y como se muestra a continuación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009):

Establece en su Artículo 315 que los presupuestos públicos anuales de gastos, deberán ser expresados de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010): reza en su artículo 37 que cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

Por su parte, la **Ley Contra La Corrupción (2003)**, en su Artículo 12, señala que los particulares y las organizaciones de la sociedad tienen derecho a participar en la formulación, evaluación y ejecución presupuestaria de acuerdo con el nivel político territorial correspondiente, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley.

A tal efecto, la Oficina Nacional de Presupuesto someterá periódicamente a consulta pública, el diseño de los indicadores de gestión a que se refiere la Sección Séptima del Capítulo II del Título II de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, de conformidad con el procedimiento establecido en el Título VI de la Ley Orgánica de la Administración Pública.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2010): Cuando establece el régimen del Sistema Presupuestario, en el Artículo 14; indica que los presupuestos públicos de gastos contendrán los corrientes y de capital, y utilizarán las técnicas más adecuadas para formular, ejecutar, seguir y evaluar las políticas, los planes de acción y la producción de bienes y servicios de los entes y órganos del sector público, así como la incidencia económica y financiera de la ejecución de los gastos y la vinculación de éstos con sus fuentes de financiamiento. Para cada crédito presupuestario se establecerá el objetivo específico a que esté dirigido, así como los resultados concretos que se espera obtener, en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible.

Por su parte, el Artículo 59; expresa que la Oficina Nacional de Presupuesto evaluará la ejecución de los presupuestos de la República y sus entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales, tanto durante el ejercicio, como al cierre de los mismos. Para ello, los entes y sus órganos están obligados a lo siguiente:

1. Llevar registros de información de la ejecución física de su presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión previstos y de acuerdo con las normas técnicas correspondientes.
2. Participar los resultados de la ejecución física de sus presupuestos a la Oficina Nacional de Presupuesto, dentro de los plazos que determine el reglamento de esta Ley.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de la Investigación

Una investigación, de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2007, p. 37), es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento; por lo tanto, la investigación constituye un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que facilita el descubrir nuevos datos o hechos y sus conexiones, en cualquier ámbito del conocimiento humano.

De allí que cuando se emprende una investigación es porque el propósito es convertir a una información vulgar en una científica, es decir que sea comprobable y agregue certeza al conocimiento que se maneja; para lograrlo debe responderse a un conjunto de procedimientos que garanticen que se pueda concretar dicha finalidad; por lo tanto, tal y como lo afirman los precursores de la metodología, como es el caso de Méndez (2005), ésta es la medula espinal de todo proceso que busca hallar conocimientos. Bajo estos argumentos se han asumido ciertos aspectos lógicos y concatenados propios de esta ciencia para lograr los objetivos planteados para este estudio.

En este sentido, considerando las características del problema y los requerimientos necesarios para despejar las incertidumbres presentadas, los datos fueron reportados con una profundidad o nivel descriptivo; que es el nivel que se llega en una investigación cuando se presentan características

de cada una de las variables inmersas en el problema, (Arias 2006), por lo que en el contenido de la investigación se encuentran características que en su conjunto **permitieron** entender la situación actual del control de la administración financiera en El Palito.

Siendo la descripción el nivel de las explicaciones de la problemática sobre el control presupuestario en el Centro Refinador El Palito, como estrategia general el investigador adoptó el diseño no experimental, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 170) “Es el que se realiza sin manejar voluntariamente las variables”.

En este sentido, el investigador pudo reconocer los procesos objetos de control de la ejecución presupuestaria y los elementos que integran los factores claves de éxito en la misma, por lo tanto, el tipo de estudio fue de campo.

Según Arias (2006, p. 31), la investigación de Campo:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Como se mencionó anteriormente el investigador acudió directamente al lugar de los hechos y de los protagonistas de la problemática extrayendo los datos que le permitieron aclarar sus incertidumbres sobre el control presupuestario de El Palito.

El producto alcanzado a través de la investigación de campo fue la

materia prima para que el investigador propusiera lineamientos administrativos de control de gestión sobre la evaluación financiera de la ejecución del presupuesto a la organización en materia de inversión; por ello asumirá la modalidad de proyecto factible.

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador –UPEL (2006, p.21), consiste en:

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

Para el desarrollo de este marco conceptual de soluciones el investigador cuidó la viabilidad, justificándose así la observación sistematizada de la realidad, además de la confiabilidad para hacer atractiva financieramente dicha propuesta.

Población y Muestra

Población

Cuando se habla de población, primeramente debe saberse diferenciar entre ella y el universo en estudio, este último corresponde a todas las unidades que directa e indirectamente están sumergidas en el problema, pero la población la constituye aquellas que verdaderamente son los protagonistas del fenómeno en estudio, y cuya actuación influye o se ve influida de manera determinante por las relaciones causa – efecto. Para

Tamayo y Tamayo (2007, p.114): “Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y dan origen a los datos de la investigación”.

Tomando en cuenta la definición anterior, se ha considerado que para este estudio la misma estuvo representada por funcionarios del área administrativa del Circuito Refinador, siendo estos: (10) personas que laboran entre la Gerencia de Finanzas y Gerencia Técnica, integrada por dos (2) Gerentes de primera línea, dos (2) Superintendentes y seis (6) analistas de presupuesto y planificación.

Muestra

Por otra parte, es necesario destacar que cuando la población es de gran tamaño o es infinita, se cuenta con procedimientos auxiliares estadísticos para extraer un subconjunto poblacional denominado muestra. La selección de este fragmento responde a tareas probabilísticas o no.

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo, y por tal refleja las características que definen la población, de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa; es decir que para hacer una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa y por lo tanto la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra. Arias (2006, p. 83), refiere que la muestra, “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.”

Pero, en el caso particular de este estudio, no se seleccionó una muestra debido a que en tiempo y espacio se pudo incluir toda la población en la

investigación por ser de características finitas, efectuándose una indagación censal, refiriendo Ramírez (2007, p. 77): “Es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”; es decir se trabajó con el 100 por ciento de la población.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Para accionar los métodos de investigación, a través de la participación de las unidades de análisis se capturaron los datos necesarios para el logro de los objetivos. Por ello fue necesario aplicar técnicas especializadas que no son más que los procedimientos para obtener datos de interés. Para Hurtado (2008) las técnicas de recolección de datos comprenden un conjunto de procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación. Es decir que las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación

Del tipo de investigación de que se trate y del problema a plantear, depende cómo se recolectaran los datos. El investigador empleó la técnica de la Encuesta que según Sabino (2004, p. 32): “trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego, mediante un avance de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. Se ha seleccionado esta técnica de recolección debido a que se trató de estandarizar las apreciaciones recolectadas de los 10 funcionarios del centro refinador.

La encuesta fue posible a través de la aplicación de un instrumento como

lo es el cuestionario, el cual estuvo conformado planteamientos afirmativos, cuya opción de respuesta fue por medio de una escala que va desde el siempre hasta el nunca correspondiendo a una frecuencia.

Validez del Instrumento

Antes de proceder a la ejecución del trabajo de campo, el investigador comprobó la eficiencia del instrumento que diseño para la recolección de datos, preservando así, la seguridad y fidelidad del mismo; ello dio lugar al proceso de validación de expertos que consistió en la presentación del instrumento a dos profesores que evaluaron el contenido y a uno de metodología que verifico el constructo del mismo. En sí se debió verificar los siguientes aspectos, de acuerdo con lo expuesto por Ramírez (2007):

- La congruencia entre ítems –rasgo, en este caso los jueces evaluaron la relación que existe entre el ítem o pregunta y los objetivos a alcanzar, es decir, verificaron que los ítems permitieran recoger la información necesaria para llegar a una conclusión referente al tema en estudio.
- La claridad en la redacción; revisaron que el lenguaje fuese sencillo y claro, a la vez que evaluaron que cada ítem estuviese relacionado con un sólo tema, para que en el momento de analizar las respuestas a obtener se conociera a ciencia cierta qué punto se estaba tratando.
- Y por último verificaron el sesgo o tendenciosidad en la redacción, en este punto evaluaron que el investigador en su pregunta no indujera al encuestado a emitir una opinión que no sea la propia.

Es decir, estas personalidades refirieron sus observaciones técnicas, las cuales fueron adoptadas recurrentemente, hasta que los mismos determinaron que las preguntas elaboradas medían lo que realmente buscaban medir, por lo que señalaron que el cuestionario era válidos para su aplicación

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad hace referencia a la determinación de que los datos proporcionados por las unidades de análisis realmente informaran sobre la realidad estudiada. En este sentido, antes de procesar los datos, se determinó a través del Coeficiente de Crombach que los datos del cuestionario fueran confiables. Se escogió este coeficiente, debido a que es que aplica cuando el instrumento responde a una escala como la que se manejó en esta investigación, en este sentido, se procedió a su cálculo y de acuerdo con el rango de aceptación que plantea esta formulación, los resultados del trabajo de campo son aceptablemente confiables.

Técnicas de Análisis de Datos

Para poder analizar y sintetizar los datos recolectados y concretar el conocimiento buscado, fueron procesados de manera técnica para garantizar la objetividad y veracidad de la información reportada; apoyándose el investigador en técnicas de análisis de datos.

Los resultados de la aplicación del cuestionario, se trataron por medio del análisis cuantitativo el cual explica Sabino (2004, p. 180) como sigue:

Este tipo de operación se efectúa, naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le había hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente.

Esta técnica implicó la elaboración de la estadística descriptiva, la cual arrojó datos numéricos de acuerdo con la tabulación sobre las respuestas de los encuestados, luego se recogieron en tablas de frecuencia y porcentajes y finalmente, se expresaron los hallazgos en gráficos; reportándose las interpretaciones respectivas.

Este procesamiento fue la materia prima para la construcción de la expresada en las conclusiones y recomendaciones finales.

Fases de la Investigación

Para lograr los objetivos planteados el investigador debió cubrir ciertas etapas que le ayudaron en el proceso de enriquecimiento del conocimiento. Dicho proceso comprendió las siguientes etapas o fases:

Primera Fase: Recopilación Documental: Durante este proceso se formuló el planteamiento del problema, las interrogantes y se diseñaron los objetivos de la investigación; asimismo se presentan los elementos teóricos producto de la revisión de bibliografías, trabajo de grados anteriores que sirvieron de antecedentes. También se desarrolló el marco metodológico, el cual sirvió de referencia para conocer de qué forma se obtuvo el conocimiento necesario y el nivel de profundidad del mismo, así como la población y la muestra que conforman a la investigación; los instrumentos de

recolección de datos y las técnicas de análisis utilizados.

Segunda fase: Recolección de Información: Durante esta etapa se puso en práctica el instrumento de recolección de datos, ésta fue la fase en que el investigador desarrolló su trabajo de campo. De esta forma logró recabar toda la información necesaria, que sirvió de guía para la etapa posterior.

Tercera Fase: Presentación de los Datos Obtenidos: Una vez que el investigador recabó la información necesaria procedió a presentar los resultados obtenidos.

Cuarta Fase: Análisis e Interpretación de la Información. Durante esta etapa se realizó un análisis objetivo de los resultados que arrojó la aplicación del instrumento; posteriormente, se desarrolló el modelo de soluciones y, por último, se logró la divulgación, que no es más que la presentación de los resultados, análisis y conclusiones en forma de trabajo de grado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para que pudiese comprobarse las conjeturas iniciales del planteamiento del problema, el investigador debió abordar el fenómeno e identificar los indicadores de cada variable en estudio, gracias a la interacción con las unidades de análisis, lo cual fue posible por medio de un cuestionario.

El contenido del cuestionario se desarrolló con la intención de describir la formulación del Presupuesto de Inversiones en el Centro de Refinación El Palito, así como diagnosticar los mecanismos de control de gestión financiera implementados para el seguimiento de la ejecución presupuestaria y así determinar los aspectos que afectan la ejecución del presupuesto de Inversiones de acuerdo con la planificación financiera piloto.

La información recopilada se procesó por medio de la estadística descriptiva lo que generó que los datos se tabularan, categorizarán y presentarán en tablas de frecuencia y porcentajes, además de ilustrarse en gráficos circulares, cuyas tendencias fueron interpretadas.

Finalmente, se expone un diagnostico que puntualiza los aspectos más relevantes de los hallazgos y que confirman la necesidad de la propuesta de lineamientos administrativos de control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones.

A continuación los resultados:

Análisis del Cuestionario

Objetivo 1: Describir la formulación del Presupuesto de Inversiones en el Centro de Refinación El Palito.

Ítems 1.- La planificación financiera para las inversiones nace la de identificación previa de las necesidades

Cuadro 2. Identificación de necesidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80
Casi siempre	2	20
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

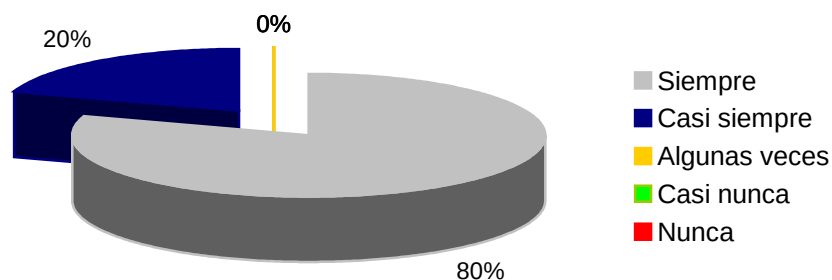


Gráfico 1. Identificación de necesidades

Fuente: Cuadro 2

Análisis: Se observa en la graficación que los encuestados han referido que su respuesta en un 80% es siempre, mientras que el 20% seleccionó el casi siempre: esta tendencia demuestra que en el centro refinador la planificación financiera se basa en un proceso de identificación de

necesidades de mejoramiento u operatividad, sirviendo por ende una vez que se asigne la partida de un mecanismo de control.

Ítems 2.- La empresa diversifica las fuentes de financiación

Cuadro 3. Diversificación de fuentes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	6	60
Algunas veces	4	40
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

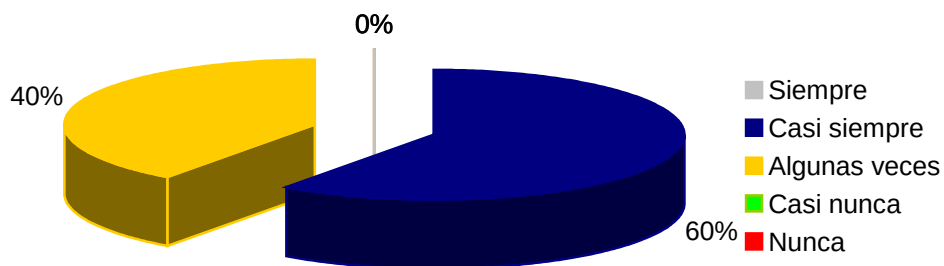


Gráfico 2. Diversificación de fuentes

Fuente: Cuadro 3

Análisis: Se lee en el gráfico que según el 60% de los encuestados la respuesta correcta es casi siempre, mientras que para el 40% lo es algunas veces. Se puede decir entonces que generalmente, la planificación financiera de la institución depende del logro económico para satisfacer sus planes de inversión, es decir los ingresos casi siempre definen el curso de las decisiones financieras relacionadas con el mejoramiento.

Ítems 3.- Se determinan las fuentes de financiamiento antes de elaborar la presupuestación para la inversión

Cuadro 4. Determinación de fuentes de financiamiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	4	40
Algunas veces	2	20
Casi nunca	4	40
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

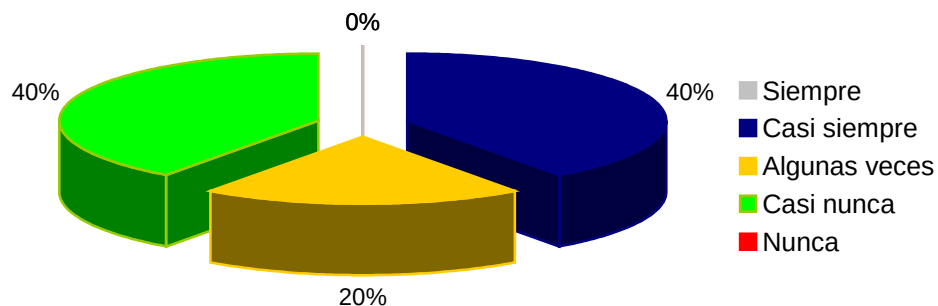


Gráfico 3. Determinación de fuentes de financiamiento

Fuente: Cuadro 4

Análisis: Se aprecia en el gráfico anterior que el 40% seleccionó que casi nunca se evalúa la capacidad interna ni las opciones externas para desarrollar los planes de inversión, con lo que estuvo parcialmente de acuerdo un 20% que seleccionó algunas veces. Asimismo, se encuentra que el 40% otorga más frecuencia a esta actividad financiera y seleccionó el casi siempre. En este sentido, se puede decir que en la institución antes de desarrollar los presupuestos no se evalúa la factibilidad económica de que se lleve a cabo dentro del período para el cual se ha planificado la inversión.

Ítems 4.- Para la formulación presupuestaria participan las diferentes unidades del centro de refinación.

Cuadro 5. Participantes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	10	100
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

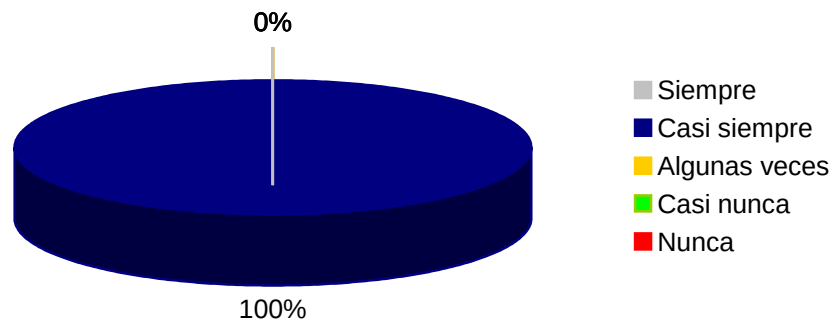


Gráfico 4. Participantes

Fuente: Cuadro 5

Análisis: Muestra la ilustración gráfica que el 100% de los encuestados coincidió en el casi siempre; lo que demuestra que para la selección de las necesidades a atender según las prioridades y evaluar la capacidad financiera para la ejecución de los proyectos, generalmente se cuenta con la opinión de las unidades claves para de esta manera formular una planificación financiera lo más sistémica posible.

Ítems 5.- La ejecución de la inversión se programa de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria

Cuadro 6. Programación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	3	30
Algunas veces	3	30
Casi nunca	4	40
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

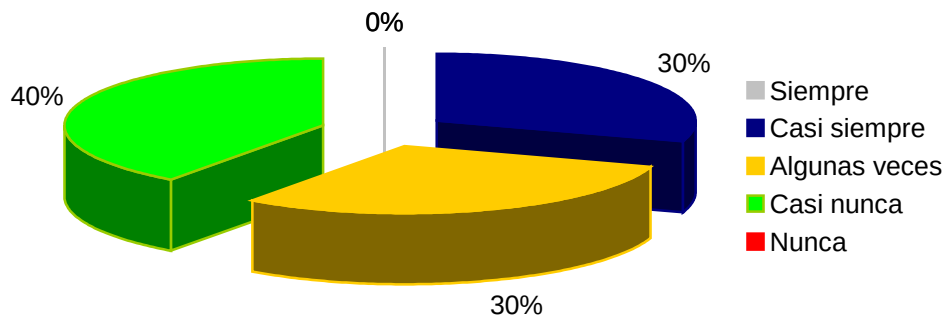


Gráfico 5. Programación

Fuente: Cuadro 6

Análisis: Tal y como lo describe el gráfico precedente, el 40% se ubicó en la opción casi nunca, mientras que el 30% seleccionó casi siempre; quedando la proporción del 30% en la alternativa de algunas veces. Estos resultados revelan que la planificación financiera es programada en términos teóricos pero no siempre en financieros, perdiendo en algún momento contextualidad de acuerdo con la dinámica de la realidad en el corto plazo.

Ítems 6.- La elaboración presupuestaria responde al marco legal vigente

Cuadro 7. Identificación de necesidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	100
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

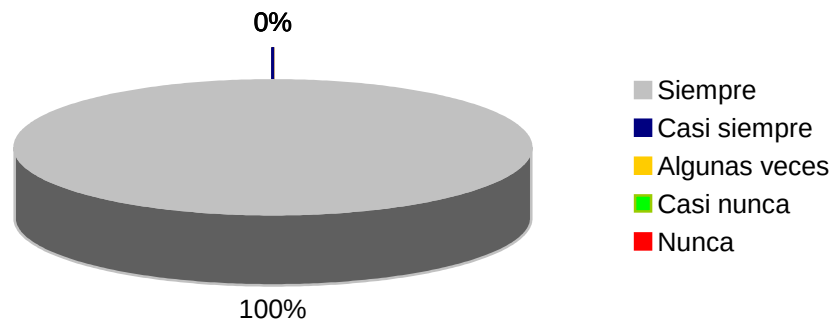


Gráfico 6. Identificación de necesidades

Fuente: Cuadro 7

Análisis: Destaca en el gráfico que el 100% de los encuestado se ha ubicado en la opción siempre, lo que significa que al planificarse financieramente la inversión en el centro refinador, el presupuesto queda expresado bajo el marco legal vigente en el período.

Objetivo 2: Diagnosticar los mecanismos de control de gestión financiera implementados para el seguimiento de la ejecución presupuestaria.

Ítems 7.- La ejecución presupuestaria es controlada a través del empleo de herramientas administrativas cuali – cuantitativas

Cuadro 8. Herramientas administrativas cuali – cuantitativas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	2	20
Algunas veces	6	60
Casi nunca	2	20
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

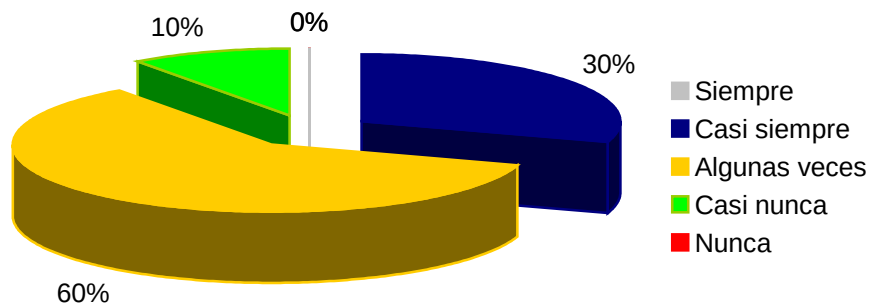


Gráfico 7. Herramientas administrativas cuali – cuantitativas

Fuente: Cuadro 8

Análisis: Destaca en el gráfico que el 60% de los encuestados ha seleccionado que algunas veces se controla la ejecución presupuestaria con herramientas administrativas, mientras que un 20% opina que eso casi nunca ocurre y el otro 20% contradice a esta última tendencia señalando que casi siempre es la forma de revisión. Se deduce entonces que La ejecución presupuestaria es controlada pocas veces con apoyo en revisiones

profundas y continuas de los elementos claves de éxito, por lo que aun cuando las normas abocan al uso de indicadores, en la REP estos deben ser revisados y de ser necesario diseñar nuevos indicadores a los ya existentes.

Ítems 8.- La gestión financiera es verificada para garantizar la efectiva ejecución de las acciones planificadas en materia de inversión

Cuadro 9. Revisión financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	7	70
Algunas veces	3	30
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

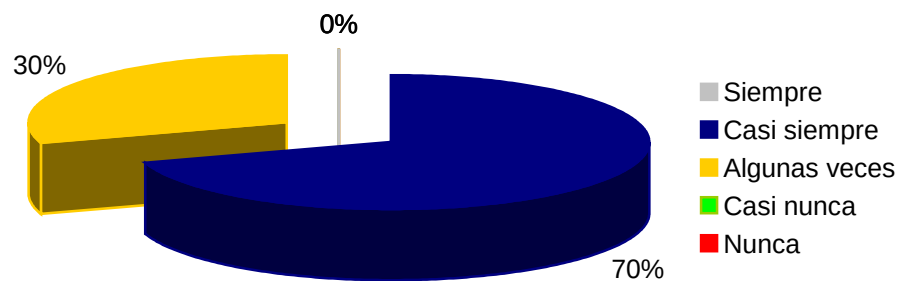


Gráfico 8. Revisión financiera

Fuente: Cuadro 9

Análisis: Revela el gráfico que un 70% señala que casi siempre se verifica la ejecución presupuestaria, no estando conforme el 30% que se identificó con la opción algunas veces; por lo tanto se puede decir que frecuentemente se revisan las partidas de gastos en función a la asignación para controlar la materialización del presupuesto.

Ítems 9.- El control de la gestión es asignado formalmente para garantizar el cumplimiento de los planes de inversión.

Cuadro 10. Revisión administrativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	5	50
Algunas veces	3	30
Casi nunca	2	20
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

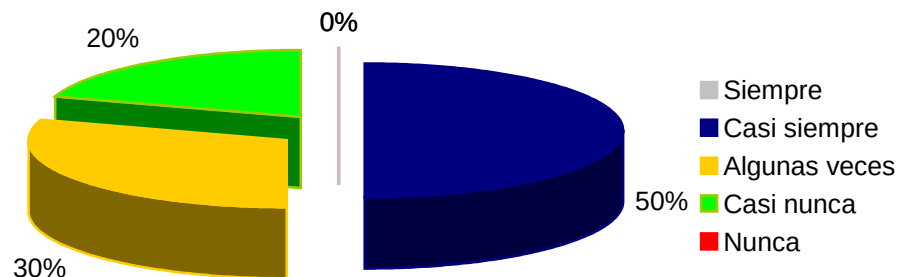


Gráfico 9. Revisión administrativa

Fuente: Cuadro 10

Análisis: Tal y como lo muestra el gráfico, el 50% de los encuestados alega que el control de gestión es ejecutado de manera formal por un responsable, pero un 30% señala que esta revisión administrativa sólo se lleva algunas veces, opinando el 20% que es casi nunca; por lo tanto, se puede señalar que el seguimiento detallado y analítico de los movimientos financieros no responde a una revisión administrativa exhaustiva y con alcance en la detección de las desviaciones financieras.

Ítems 10.- La ejecución de los planes operativos y de inversión son sujetos a revisiones profundas y formales en materia financiera.

Cuadro 11. Revisión Operativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	2	20
Algunas veces	6	60
Casi nunca	2	20
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

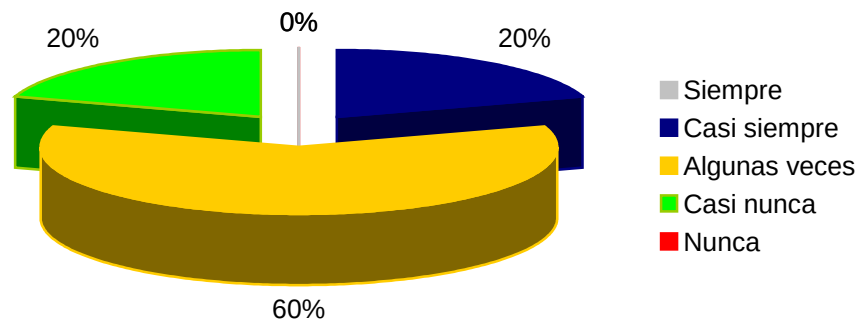


Gráfico 10. Revisión Operativa

Fuente: Cuadro 11

Análisis: Se observa en el gráfico que un 60% ha seleccionado que algunas veces se revisa la operatividad de la institución con fines financieros, mientras que el 20% señala que se efectúa frecuentemente y un 20% opina que se hace casi nunca; por lo tanto, se deduce que no se realiza una evaluación sobre la vinculación de la ejecución de las acciones con los movimientos financieros como control presupuestario.

Ítems 11.- Se mide la vinculación de la ejecución presupuestaria a la planificación de la inversión

Cuadro 12. Vinculación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	0	0
Casi nunca	8	80
Nunca	2	20
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

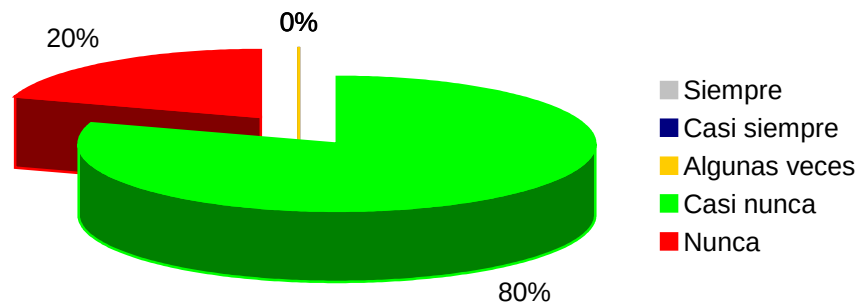


Gráfico 12. Vinculación

Fuente: Cuadro 11

Análisis: En la gráfica destaca que el 80% seleccionó la alternativa casi nunca mientras que el 20% prefirió el nunca, están tendencias demuestran que las revisiones se dan por separado, es decir los movimientos financieros se controlan en materia de confiabilidad de registros, pero no su reciprocidad con la planificación financiera.

Objetivo 3: Determinar los aspectos que afectan la ejecución del presupuesto de Inversiones de acuerdo con la planificación financiera piloto.

Ítems 12.- Se verifica la influencia de los factores del mercado en el ejecución de los planes de inversión

Cuadro 13. Valoración del mercado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	7	70
Algunas veces	3	30
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

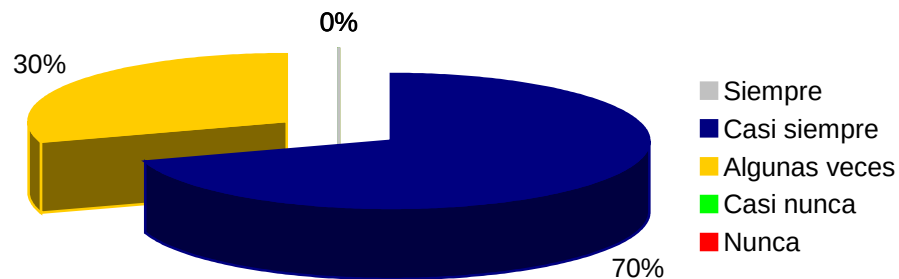


Gráfico 12. Valoración del mercado

Fuente: Cuadro 13

Análisis: En el gráfico se encuentra que las opiniones coincidieron en señalar que casi siempre se toma en cuenta la influencia de los factores de mercado en la ejecución presupuestaria, mientras que el 30% señala que solo se efectúa algunas veces. En este sentido, se puede decir que el control verifica la influencia de los determinantes externos en materia de erogaciones y materialización de actividades planificadas.

Ítems 13.- Durante la ejecución presupuestaria se mide el impacto de los aspectos del ambiente macro económico

Cuadro 14. Valoración de indicadores macroeconómicos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	60
Casi siempre	4	40
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

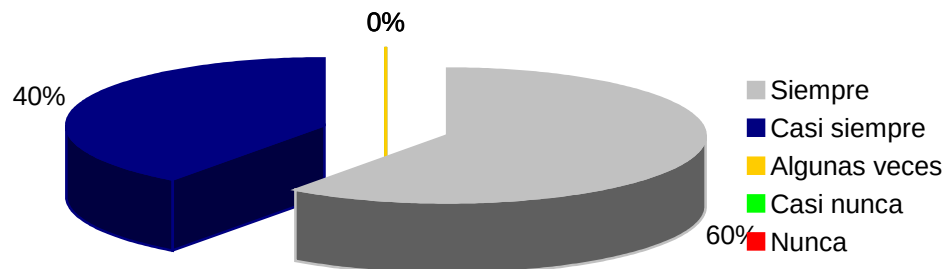


Gráfico 13. Valoración de indicadores macroeconómicos

Fuente: Cuadro 14

Análisis: Destaca en el gráfico que el 60% afirma que siempre se estudia la influencia de los indicadores macroeconómicos en la ejecución presupuestaria, opinando el 40% restante que si se efectúa dicha valoración pero casi siempre. Estos resultados demuestran que en la institución se evalúa los efectos de la inflación, devaluación y otros en la corriente de gastos y en el rendimiento de la disponibilidad financiera para efectuar las inversiones.

Ítems 14.- Se ejecutan procedimientos técnicos para administrar el riesgo financiero en la ejecución presupuestaria y satisfacer los planes de inversión

Cuadro 15. Administración de riesgos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	4	40
Algunas veces	6	60
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

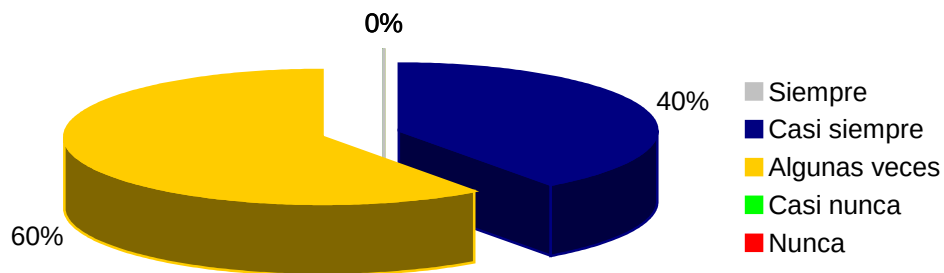


Gráfico 14. Administración de riesgos

Fuente: Cuadro 15

Análisis: Se lee en el gráfico que el 60% de los encuestados indica que en el centro refinador el riesgo es administrado sólo algunas veces, con lo cual no comulgó el 40% restante que seleccionó la alternativa casi siempre; se deduce que en la institución el riesgo financiero no es tratado continuamente y con alcance eficiente, ejecutándose procedimientos técnicos eventualmente para el control de estos eventos.

Ítems 15.- El control ejercido internamente permite identificar aspectos propios de la gestión financiera y operativa relacionados con la productividad que afectan el ejecútase de los planes de inversión

Cuadro 16. Productividad interna

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	5	50
Algunas veces	5	50
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

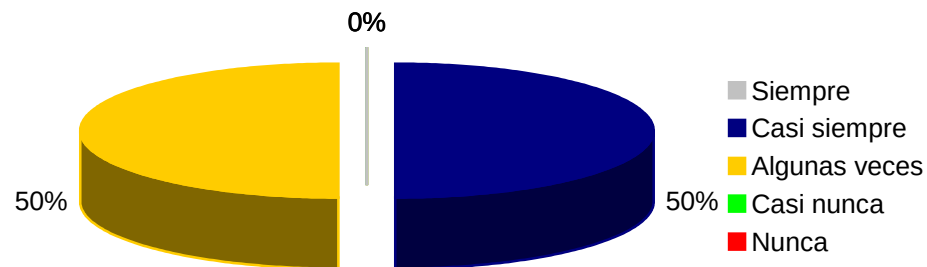


Gráfico 15. Productividad interna

Fuente: Cuadro 16

Análisis: Se observa en el gráfico que una proporción igual al 50% refiere que en la institución se controla internamente casi siempre las acciones y resultados operativos y financieros; mientras que la otra mitad (50%) indica que sólo algunas veces; estos resultados permiten deducir que hay cierta flexibilidad en las acciones de seguimiento no teniendo el mismo alcance sobre todas las áreas y procesos institucionales.

Ítems 16.- La gestión de egresos afecta el cumplimiento de los planes de inversión

Cuadro 17. Gestión de Egresos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10
Casi siempre	4	40
Algunas veces	3	30
Casi nunca	2	20
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario Aplicado (2015)

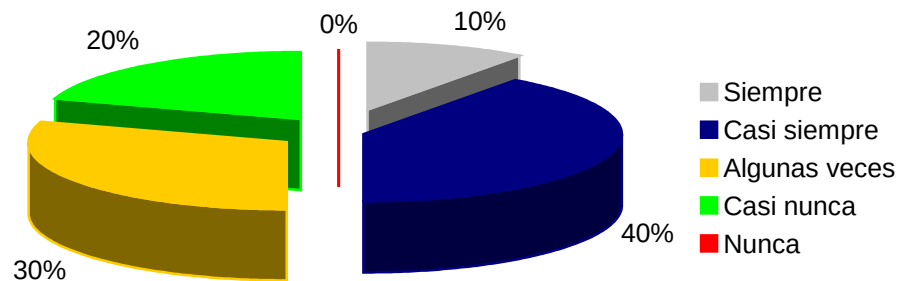


Gráfico 16. Gestión de Egresos

Fuente: Cuadro 17

Análisis: Tal y como describe el gráfico, el 40% de los encuestados señala que casi siempre la gestión de los egresos afecta la concreción de los planes; opinando el 10% que siempre sucede tal situación. Por su parte el 30% expone que algunas veces las decisiones financieras limitan la ejecución presupuestaria, encontrándose que el 20% no encuentra tal repercusión. Evidentemente, en la institución existen eventos recurrentes en los que la gestión del egreso no va en sintonía con la planificación financiera.

Diagnostico que sustenta la propuesta

Entre los hallazgos analizados del trabajo de campo se destacan los siguientes:

- En la institución, el control presupuestario consiste únicamente en la revisión contable de los movimientos de partidas.
- Las herramientas cuali – cuantitativas que ofrecen una evaluación detenida y racional entre lo planificado y lo realmente ejecutado es controlada poca veces con apoyo de revisiones profundas.
- No existe “formalmente” un responsable del seguimiento administrativo de la revisión presupuestaria
- No se vincula las acciones operativas con la ejecución presupuestaria.
- No se mide la vinculación entre la ejecución presupuestaria y/o la planificación financiera.

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

La administración pública venezolana, desde el año 2000 ha sido sujeta a cambios más profundos tanto en su estilo de funcionamiento como estructuralmente, respondiendo a esquemas de descentralización y a nuevos procesos y procedimientos en su gestión, con la finalidad de acercar aun más sus resultados a la atención efectiva de las necesidades sociales de la población en general.

Igualmente, debe destacarse, que cada uno de los órganos, instituciones y empresas del Estado circunscribe su funcionamiento a principios constitucionales, resaltando la solidaridad y cooperación, manteniéndolos bajo una filosofía social que activamente debe encarar la compleja realidad social de la nación en pleno; requiriendo ello una administración cada más sana de los recursos del país y, así rendirlos para satisfacer las metas de la inversión social.

Por esta razón, uno de los procesos que ha venido fortaleciéndose en la administración gubernamental es el sistema de planificación financiera y, por consiguiente el de control interno; debido a que cada una de las organizaciones públicas existentes y las emergentes, además de garantizar la transparencia en el uso de los recursos, deben generar la información que facilite la toma de decisiones y demuestre los resultados de su gestión ante los beneficiarios directos en pro al desarrollo sustentable en la que se inspira, a filosofía de Estado actual.

En este sentido, todo el aparato operativo de la administración pública debe alinear su funcionamiento a la eficiencia, gestionando los riesgos

internos y del sistema de manera proactiva; por lo que la aplicación del control de gestión se ha vuelto más que una herramienta, es una obligación.

De allí que en todas las organizaciones que empiezan a enfilear el arquetipo público debe introducirse un sistema de gestión efectivo propio de las directrices públicas; debiendo instrumentar de manera integral y efectiva un conjunto de indicadores de gestión sobre todo en lo que respecta a la administración financiera; pudiendo disponer la directiva de la base para las próximas planificaciones contextualizadas a la realidad y no responder a criterios empíricos que aleje las respuestas al riesgos de la acertividad.

Una de estas organizaciones es PDVSA y en este caso en particular el Centro de Refinación El Palito, quien requiere de una continua revisión en el direccionamiento administrativo para que la actividad presupuestaria no presente ningún tipo de deficiencia; incumplimiento de planes, y una deficitaria administración de recursos. Por lo que al revisarse su sistema de información para la toma de decisiones financieras se encuentra que el mismo presenta debilidades en cuanto al uso de herramientas para lograr una efectiva toma de decisiones y, por ende, una formulación presupuestaria.

Es por ello que se hace necesario diseñar lineamientos administrativos de control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones en el Centro de Refinación El Palito, el cual tendrá como estructura la forma correcta de llevar el control de gestión en el área financiera, teniendo como basamento la normativa vigente actual, de manera que esta organización cuente con la tranquilidad y con la certeza de que la labor que realiza es eficaz en materia financiera.

Justificación de la Propuesta

En Venezuela, los organismos, organizaciones e instituciones de carácter gubernamental o mixto deben centrar su administración financiera en un conjunto de normas y procedimientos para la captación de ingresos en cumplimiento de los fines del Estado de acuerdo con los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica.

Es por ello que se hace necesario que el Centro de Refinación El Palito por ser una organización de carácter estatal adopte las aplicaciones del sistema de administración financiera pública y de esta manera actuar bajo criterios de transparencia y cumplir con su rol social de la manera más eficiente apoyando desde el punto de vista económico al desarrollo de la entidad.

En este sentido, considerando que toda organización debe tener presente que para mantenerse en el mercado de una manera aceptable debe establecer todos los mecanismos y controles que le permitan guiar sus procesos de una forma muy efectiva, una de las formas más utilizadas es el establecimiento de normas y lineamientos en cuanto a todos sus procesos administrativos y generales.

De allí tomando en cuenta que como parte de la administración financiera pública, las instituciones están llamadas legalmente a ejecutar un control de gestión, es necesario que el Centro de Refinación El Palito, elabore y ejecute indicadores de gestión diferente a los ya existentes, debiendo para ello seguir lineamientos que garanticen no solamente la efectividad en su cálculo,

sino que estos instrumentos recojan la información que realmente permitan medir el desempeño de la administración financiera.

A través de los lineamientos para la elaboración de los indicadores de gestión para el control de la administración financiera del Centro de Refinación El Palito, esta organización podrá asegurarse de en qué medida se ha dado cumplimiento a los planes, programas y metas; de acuerdo con las disposiciones normativas que regulan su desempeño, asegurándose que haya una gestión eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

Fundamento de la Propuesta

Indiscutiblemente el Centro de Refinación El Palito debe ceñirse al cumplimiento del sistema de control público que establece el marco legal venezolano, a fin de garantizar la rendición de cuenta y la honestidad de sus operaciones, tal y como lo establece la Carta Magna en su Artículo 141; debiendo para ello ejercer el control de gestión y evaluar los resultados de la decisiones y políticas relacionados con sus ingresos, gastos y bienes, tal y como lo reza el Artículo 289 de la misma Constitución.

Para ello es sano el planteamiento de instrumentos de medición a que favorezcan dicho control, proporcionando información cuali - cuantitativa de manera integral, reportando suficientes elementos para la toma de decisiones siguientes, tal y como lo establece el Artículo 2 y 42 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal; es decir que informen sobre la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión.

De esta manera queda demostrada que la presente propuesta parte de una exigencia jurídica y que por tal el Centro de Refinación El Palito debe disponer de los procedimientos base que le permitan apegarse a tales disposiciones.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar lineamientos administrativos de control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones.

Objetivos Específicos

- Señalar el responsable de la aplicación del control de gestión en el Centro de Refinación El Palito.
- Elaborar los lineamientos Metodológicos para la construcción de los indicadores de gestión para el control de la administración financiera del Centro de Refinación El Palito
- Establecer la presentación formal de los indicadores de gestión en el Centro de Refinación El Palito.

Estructura de la Propuesta

El autor de esta investigación después de haber hecho su cronograma de trabajo, el cual estuvo enmarcado en una investigación documental, procedió

a realizar los análisis correspondientes para así obtener los elementos necesarios para poder emitir una opinión adecuada sobre la problemática planteada, llegando a la conclusión que la empresa en estudio carece de lineamientos para el control de gestión de la administración financiera, lo cual representa un factor determinante para la investigación en vista que la misma está proyectada como un proyecto factible para la organización.

De acuerdo con lo planteado, la propuesta se estructuró en función de las debilidades observadas en la organización, teniendo como fin el diseño de los lineamientos para la elaboración de indicadores de gestión, los cuales se describen como sigue:

Objetivo 1. Señalar el responsable de la aplicación de los indicadores, (frecuencia, recolección de datos y presentación forma): La responsabilidad de la formulación, aplicación, interpretación y actualización de los indicadores de gestión deberá ser designada a una autoridad de manera formal.

Actividades

a).- En reunión formal; entre el Gerencia de Finanzas y Gerencia Técnica, integrada por dos (2) Gerentes de primera línea, dos (2) Superintendentes y seis (6) analistas de presupuesto y planificación, con apoyo en las autoridades del área de Auditoría interna; se creará una comisión diseñadora de los instrumentos de medición; la cual se encargará de generar las formulas y de acuerdo con la complejidad e implicaciones de los procesos a evaluar, se precisará la forma de recolectar los datos y la frecuencia de aplicación.

b.) A pesar que los indicadores de gestión forman parte activa del sistema de control interno de la empresa; la aplicación de la formulación creada estará bajo de la Gerencia de Finanzas debiendo el resto del equipo proporcionar la información necesaria para la determinación de los distintos indicadores.

Objetivo 2. Lineamientos Metodológicos a seguir para la construcción de los indicadores: La comisión que resulte de la reunión formal entre las personalidades de la gerencia; deberá reunirse dos veces por semanas por el período de un mes para dar cumplimiento a pasos para concretar las formas de medición que se requiere para evaluar la gestión sobre la administración de los recursos económicos.

Actividades

1°. Definir en términos precisos el contenido de los objetivos, resultados y supuestos para cada proyecto financiero que se desprende del Plan Operativo Anual; de esta manera el responsable de la ejecución de los indicadores, así como los integrantes de las unidades financieras reconocen el alcance, motivo de evaluación. Así, lo primero que debe efectuar la comisión de formulación es, desarrollar los objetivos para cada área:

- a.- Identificar la actividad a evaluar.
- b.- La Unidad de Análisis.
- c.- El lapso de tiempo seleccionado para evaluación

Para ello se deberá responder las siguientes preguntas:

¿Quién? —————→ Grupo Meta
¿Cuánto?—————→ La Cantidad
¿Cuán bueno? —————→ Calidad
¿Cuándo? —————→ Tiempo
¿Dónde? —————→ Lugar

De esta manera la comisión llegará a la determinación de los objetivos financieros a nivel Corporativo, Estratégico y Operativo, tanto para el área de presupuestos, ingresos, gastos, costos y tesorería de la empresa; lo cual podrá plasmar en un formato descriptivo de estos factores por cada una de estas áreas.

2° Lineamiento Determinación de los factores claves de éxito.
Concretados los objetivos jerárquicos por cada área financiera, la comisión deberá determinar los factores claves de éxito de las mismas, efectuando un diagnostico de cada unidad medular o área financiera (presupuestos, ingresos, gastos, costos y tesorería). En este diagnostico, la comisión listará por proceso todas las variables que intervienen y bajo un criterio objetivo jerarquizarlos; tal y como se muestra en el formato siguiente:

**PDVSA**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

JERARQUIZACIÓN DE VARIABLES EN EL PROCESO

DE: _____

Variables	Jerarquización

Fuente: El Investigador (2015)

Una vez efectuada la jerarquización, la comisión de formulación deberá por cada proceso medular seleccionar los aspectos claves contemplando como criterios de gestión los siguientes:

Eficiencia	Obtención de bienes y servicios con un manejo racional de recursos
Eficacia	Consecución de objetivos y metas referidas a la misión de la entidad
Economía	obtención de bienes y servicios, sin sacrificio de calidad, al menor costo
Calidad	Satisfacción del usuario, por los bienes y servicios obtenidos
Impacto	Repercusión en el ambiente social, económico o ambiental

Así, luego del consenso, la comisión deberá plasmar los factores claves de éxito por cada área en un formato como el siguiente:

					
Área	Factores Claves de Éxito				
	Eficiencia	Eficacia	Economía	Calidad	Impacto
Presupuesto					
Ingresos					
Gastos					
Costos					
Tesorería					

Fuente: El Investigador (2015)

3°Lineamiento. Determinación de la escala de medición. Clasificados los factores claves de éxitos por área o proceso medular según los parámetros o criterios de gestión, la comisión para la formulación se concentrará a determinar las escalas de medición, es decir los indicadores propiamente dichos, contemplando de acuerdo con el numero de variables involucradas los niveles de indicadores:

1. **Indicadores de primer nivel:** Corresponden a los indicadores que contienen una sola variable.

2. **Indicadores de segundo nivel:** Corresponde a indicadores que relacionan dos variables.

3. **Indicadores de tercer nivel:** Corresponde a la relación de los indicadores, entre las diferentes áreas de la organización, que relacionan más de dos variables.

Es importante señalar que todo indicador de gestión debe tener estipulado su umbral y rango con el fin de determinar la efectividad de las actividades a realizar, esto traerá consigo el levantamiento de planes de acción que ayuden a corregir la situación cuando la misma se encuentre fuera de los objetivos planteados.

Se define como Umbral al valor del indicador que se requiere para lograr o mantener el mismo. Por otra parte, el Rango es el termino que se utiliza para designar el espacio comprendido entre los valores máximos y mínimos que el indicador deberá tomar, la idea es implementar rangos que nos permitan hacerle seguimiento a los mismos teniendo en cuenta de que es bastante complicado que una variable se comporte siempre de la misma forma.

Ya determinados los indicadores, la comisión designa al responsable de la aplicación, debiendo previamente determinar por cada indicador, las fuentes de información para cada variable, la frecuencia de aplicación de análisis interpretativo de cada uno de ellos, así como también de qué manera se presentarán sus resultados a la directiva.

Objetivo 3. Presentación formal de los indicadores a la directiva:

Culminado el proceso de formulación de los indicadores, la comisión y el delegado para la aplicación, presentará en una reunión el resultado de la construcción de los indicadores.

Actividades

a.- Presentar formalmente por escrito los siguientes aspectos:

Indicadores: proceso medular, criterio de gestión, objetivos a lograr, umbral y rango.

Fuente de información: documentos y personas informantes.

Documentos respaldos: Formatos donde se recolectarán los datos para los cálculos.

Período de aplicación.

Informe interpretativo de los indicadores.

b.- Explicar a la directiva la función y alcance de los indicadores

c.- Plantear y convencer sobre la importancia de que todos los integrantes de la unidad financiera contribuyan en la determinación de los indicadores de gestión para garantizar la efectividad de su aplicación.

d.- Acordar las condiciones de uso de los reportes cualitativos que se desprendan del sistema de indicadores de gestión.

Factibilidad de la Propuesta

Para hacer efectiva la propuesta, se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Se visualiza en la voluntad y disposición del personal mencionado en el recurso humano, para tomar en consideración cada uno de los aspectos a

exponer en las diversas actividades a seguir según el plan de acción planteado.

Recursos Materiales: Es importante señalar que para la aplicación de la propuesta se debe contar con la aplicación de conocimiento, capacidad intelectual, manejo y recopilación de información, capacidad de análisis y toma de decisión, manejo de materiales y equipos que permitan la transformación de la información en lo que la organización necesita visualizar. Cabe destacar que desde este punto de vista la propuesta es factible, ya que la organización cuenta tanto con los materiales, equipos y personal altamente calificado, lo que ayudará que la implementación se lleve a cabo arrojando el mejor resultado.

Recursos Tecnológicos: Es ineludible señalar que la empresa cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para lograr el normal desenvolvimiento de la propuesta. La empresa cuenta con los recursos materiales necesarios para su implantación como lo son equipos de computación, fotocopadoras, impresoras entre otros que se hacen necesarios para poder implantar la misma, de igual modo se cuenta con el recurso humano mencionado anteriormente para que apoye en la gestión de desarrollo de ideas de la propuesta.

Recursos Económicos: Para la implantación de esta propuesta no se requiere de una alta inversión financiera, ya que sólo se requiere de papelería en general y de otros gastos los cuales la organización puede hacerle frente en virtud que cuenta con el recurso financiero necesario.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La presente investigación respondió al objetivo de proponer los lineamientos administrativos de control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones en el Centro de Refinación El Palito; para lo cual debía constatarse previamente la problemática de la mencionada empresa, desarrollándose para ello una investigación de campo que permitió recopilar los datos necesarios y procesarlos estadísticamente; llegándose a las siguientes conclusiones:

Actualmente, en la Empresa el control sobre la administración presenta algunas debilidades, debido a que a pesar de existir medidas para su ejecución no son instrumentadas con el debido sostenimiento y eficiencia, encontrándose que en la institución no se evalúa la factibilidad económica antes de desarrollar los presupuestos, que la planificación financiera se programa teóricamente pero no tomando en cuenta lo financiero, perdiendo así, la contextualidad con la dinámica real, el seguimiento detallado de los movimientos financieros no responde a una revisión administrativa exhaustiva y con alcance en la detección de las desviaciones financieras.

El Palito como toda organización productora responde en su administración financiera a diferentes procesos relacionados con los ingresos, egresos, costos y tesorería, que como producto de las operaciones diarias requiere de un control sostenido que garantice el cumplimiento de los proyectos que se han formulado, así como el equilibrio financiero en materia de solvencia y liquidez para garantizar las operaciones, y lo que sucede en la

organización, es que no se realiza una evaluación sobre la vinculación de la ejecución de las acciones con los movimientos financieros como control presupuestario, y que los movimientos financieros se controlan en materia de confiabilidad de registros pero no su reciprocidad con la planificación financiera.

Se determinaron ciertos elementos que son claves de éxito en el control de la administración financiera, como la identificación de fuentes de riesgos, seguimiento operativo con objetivo financiero, evaluación del cumplimiento presupuestario, los cuales son claves en la formulación de los indicadores de gestión; por lo que finalmente se procedió a exponer los pasos que debe seguir la gerencia para llevar a estas formulas cuali – cuantitativa, comenzando por designar la responsabilidad de dicho proceso.

Recomendaciones

El Centro Refinador El Palito, adicionalmente a la propuesta, debe contemplar las siguientes sugerencias:

- La Gerencia debe revisar el contenido de la propuesta para programar su ejecución en el corto plazo.
- La Gerencia de Administración y Finanzas junto con el delegado de auditoría debe reunir al personal de la unidad para informarles que se ejecutará este nuevo proceso, indicando en qué consiste y cuán importante es la participación de todos.
- La Gerencia de Administración y Finanzas debe revisar las políticas de

crédito, cobranza, cuentas por pagar y actualizarlas si es el caso en favorecimiento a las metas de solvencia y liquidez de la empresa.

- La Gerencia de Administración y Finanzas debe contemplar la revisión del sistema de procesamiento de los registros contables con la finalidad de incrementar el sistema de seguridad y la integración entre los procesos para generar una información financiera más completa y detallada.

- La Gerencia debe contemplar la revisión y actualización de los manuales de normas y procedimientos de los procesos de la gerencia financiera para mantener un instrumento orientador para el control del área.

- La Gerencia debe contemplar el uso de procesos e instrumentos de evaluación del desempeño para apoyar el control de gestión en el área de finanzas de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Abad, D. (1996). **El Control de Gestión**. Colombia: Editorial: Interconed.

Adjunta, E. (2011). **Impacto de las Modificaciones Presupuestarias del Presupuesto Público Sobre el Funcionamiento Administrativo Interno de Órganos Públicos Estadales. Caso: Consejo Legislativo del Estado Lara, Durante el Período 2008 – 2009**. Trabajo de Grado publicado. Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado. Lara, Venezuela.

Anthony, R. y Vijai, G. (2008). **Sistemas de Control de Gestión** (12a. ed.). España: Mc Graw Hill

Arias F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. (5a. ed). Venezuela: Episteme.

Beltrán, J. (1998) **Indicadores de Gestión**. (3a ed.). Colombia: Editorial 3R Editores.

Burbano, J. y Ortiz, A. (1995). **Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos**. (2a. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Caro, L. (2012). **Adaptación del Presupuesto de Gestión Operativa al Presupuesto Público en una Empresa Manufacturera Nacionalizada. Trabajo de grado publicado**. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.

Carrasquero, F. (2012). **Diseño de un Plan Presupuestario en el Marco de la Planificación Estratégica para el Sector Turístico, con el propósito de lograr un Mejor Control Financiero. caso de Estudio: “Departamento De Alimentos Y Bebidas De La Empresa Inveturca, C. A.”**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Gaceta Oficial N° 5908. Fecha: 2009, febrero 19

Díaz A. (2003) **Producción: Gestión y Control**. España: Ariel, Economía S. A.

Escalona, A. (2010). **Modelo de Gerencia Estratégica para la Gestión**

- Pública en los Gobiernos Regionales.** Trabajo de post grado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.
- Flores, V. (2010). **Diseño de un Modelo de Indicadores Financieros para Evaluar la Gestión en Petróleos de Venezuela, S. A. (PDVSA).** Trabajo de post grado no publicado. Universidad Metropolitana. Caracas Venezuela.
- Flanklin; W. (2003) **Cómo definir Indicadores.** [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.grupokaizen.com/bsce/bsce12.php>. [Consulta: 2015, febrero 10]
- Gramigna, M. (2002). **Gestión por Competencias.** [Documento en Línea] disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gespor](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gespor_compt.htm) compt.htm. [Consulta: 2015, febrero 10]
- Gómez, R. F. (1996). **Presupuesto de la Empresa Industrial: Teoría y Práctica.** Venezuela: Editorial Frigor.
- González, J. (1995) **Presupuesto Público y Empresarial.** Venezuela: Carreño Editores.
- Hell, D.; Jackson, S. y Slowm Jr. (2002) **Administración un Enfoque Basado en Competencias.** (9a ed.). Colombia: Thompson Editores, S. A.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **La Metodología de la Investigación** (4a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Hongren, W. y Foster, J. (1996) **Administración Finnciera** (3a. ed.). México: Mc Graw Hill, S. A.
- León y Asociados (2010). **Taller de Control.** Maracay, Venezuela
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010).** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. No. 6.013. 23 de diciembre de 2010
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2010).** Gaceta Oficial N° 39.556 del 19 de noviembre de 2010
- Ley Contra La Corrupción (2003)** Gaceta Oficial N° 5.637 Extraordinario de fecha 07 de abril de 2003.

- Makón, M. (2000). **Sistemas Integrados de Administración financiera Pública en América Latina**. [Documento en línea]. Disponible: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan015079.pdf>. [Consulta: 2015, febrero10]
- Mantilla, S. (2003) **Auditoría 2005**. Colombia: Ecoe Ediciones
- Méndez, C. (2005). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación** (5a. ed.). Colombia: Mc Graw – Hill.
- Mota, J.; Rodríguez, M.Pico, J. (2010). **PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL Y EJECUCIÓN FÍSICA DE METAS** [Documento en Línea] Disponible en: http://www.impm.upel.edu.ve/documentos/planificacion/taller_programacion_y_evaluacion.pdf. [Consulta: 2015, mayo 1]
- Navarro, H. (2002) **Control de Gestión**. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/controllelibeth.htm> [Consulta: 2015, febrero 10]
- Ramírez, C. (2007). **Herramientas para Investigación Social**. Colombia: Sevillana.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República** (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.240. 2009, Agosto 12.
- Sabino, C. (2004). **Metodología de la Investigación** (3a. ed). Venezuela. Panapo.
- Sánchez, I. (2004). **Planificación Financiera Herramientas**. [Documento en línea]. Disponible: http://www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO04_PLANIFICACION_FINANCIERA.pdf. [Consulta: 2015, julio marzo]
- Senn, J. (2001). **Análisis y Diseño de Sistemas de Información** (3a. ed.). México. Mc Graw Hill.
- Stoner, J. (1996) **Administración**. (6a ed.). México: Printice – Hall Hispanoamericana.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). **El proceso de la Investigación Científica** (4a. ed.). México: Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL). (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales**. Venezuela: Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Vargas, E. (2002). **Planificación financiera**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planeconomia.htm>. [Consulta: 2015, marzo14].

Velázquez, A. (2010). **Transferencia de tecnología: consideraciones y desafíos en escenarios de globalización**. Documento en línea]. Disponible: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842010000300005&script=sci_arttext. [Consulta: 2015, marzo14].

ANEXOS

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer lineamientos administrativos de control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones en el Centro de Refinación El Palito.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Describir la formulación del Presupuesto de Inversiones en el Centro de Refinación El Palito	Formulación del Presupuesto de Inversiones	Planificación Financiera	Identificación de necesidades Definición de fuentes de financiamiento Participantes Programación Marco legal	1 2 y 3 4 5 6	CUESTIONARIO
Diagnosticar los mecanismos de control de gestión financiera implementados para el seguimiento de la ejecución presupuestaria en el Centro de Refinación El Palito	Mecanismos de control de gestión financiera implementados para el seguimiento de la ejecución presupuestaria	Control Financiero	Herramientas Revisión financiera Revisión administrativa Revisión operativa Vinculación	7 8 9 10 11	
Determinar los aspectos que afectan la ejecución del presupuesto de Inversiones de acuerdo con la planificación financiera piloto en el Centro de Refinación El Palito	Aspectos que afectan la ejecución del presupuesto de Inversiones	Administración de riesgos	Valoración del mercado Valoración de indicadores macroeconómicos Administración de riesgos Productividad interna Gestión de egresos	12 13 14 15 16	
Diseñar lineamientos administrativos de control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones en el Centro de Refinación El Palito.	lineamientos administrativos de control de gestión para la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria en materia de inversiones	PROPUESTA			

Fuente: El Investigador (2015)

CUESTIONARIO

Instrucciones: A continuación se le presenta un listado de planteamientos con alternativas de respuestas, debiendo seleccionar por cada una la opción que le parezca correcta de acuerdo con su apreciación objetiva, considerando la siguiente nomenclatura:

(S): Siempre
 (CS): Casi Siempre
 (AV): A veces
 (CN): Casi Nunca
 (N): Nunca

La selección es a través de una Equis (X) y solo una alternativa por planteamiento. Antes de proceder lea detenidamente el cuestionario.

Preguntas	S	CS	AV	CN	N
1.- La planificación financiera para las inversiones nace la de identificación previa de las necesidades					
2.- La empresa diversifica las fuentes de financiación					
3.- Se determinan las fuentes de financiamiento antes de elaborar la presupuestación para la inversión					
4.- Para la formulación presupuestaria participan las diferentes unidades del centro de refinación					
5.- La ejecución de la inversión se programa de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria					
6.- La elaboración presupuestaria responde al marco legal vigente					
7.- La ejecución presupuestaria es controlada a través del empleo de herramientas administrativas cuali – cuantitativas					
8.- La gestión financiera es verificada para garantizar la efectiva ejecución de las acciones planificadas en materia de					

inversión					
9.- El control de la gestión es asignado formalmente para garantizar el cumplimiento de los planes de inversión					
10.- Los planes operativos y de inversión son sujetos a revisiones profundas y formales en materia financiera					
11.- Se mide la vinculación de la ejecución presupuestaria a la planificación de la inversión					
12.- Se verifica la influencia de los factores del mercado en el ejecútase de los planes de inversión					
13.- Durante la ejecución presupuestaria se mide el impacto de los aspectos del ambiente macro económico					
14.- Se ejecutan procedimientos técnicos para administrar el riesgo financiero en la ejecución presupuestaria y satisfacer los planes de inversión					
15.- El control ejercido internamente permite identificar aspectos propios de la gestión financiera y operativa relacionados con la productividad que afectan el ejecútase de los planes de inversión					
16.- La gestión de egresos afecta el cumplimiento de los planes de inversión					

Confiabilidad de los datos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
1	5	4	3	5	4	2	4	5	4	1	2	4	3	5	4	5			
2	5	4	3	5	4	2	4	5	2	1	2	4	3	5	4	5			
3	5	4	3	5	4	2	4	5	2	1	2	4	3	5	4	5			
4	5	4	3	5	4	2	4	5	2	1	2	4	3	5	4	5			
5	5	4	3	5	4	2	4	5	2	1	2	4	3	5	4	5			
6	5	4	3	5	4	2	4	5	2	1	2	4	3	5	4	5			
7	5	4	3	5	4	2	4	5	4	1	2	4	3	5	4	5			
8	5	4	3	5	4	2	4	5	4	1	2	4	3	5	4	5			
9	5	4	3	5	4	2	4	5	4	1	2	4	3	5	4	5			
10	5	4	3	5	4	2	4	5	2	1	2	4	3	5	4	5			
Xi	50	40	30	50	40	20	40	50	28	10	20	40	30	50	40	50			
X	5	4	3	5	4	2	4	5	2,8	1	2	4	3	5	4	5			
Si²	202,5	129,6	72,9	202,5	130	32,4	129,6	202,5	63,5	8,1	32,4	129,6	72,9	202,5	130	202,5	1943		