

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Grushenka Acosta, cédula de identidad N° 9.873.934, hago constar que he leído el Anteproyecto del Trabajo de Grado titulado “**ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS AL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA DEL ESTADO APURE**”, presentado por el (la) ciudadano (a) Moraima Mercedes Solórzano, para optar al título de Magister en Gerencia Publica, acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de _____, a los ____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido: _____

Firma de aceptación del tutor

Fecha de entrega: _____

San Fernando de Apure 05/05/2016

CARTA DE ACEPTACION DEL TUTOR

Ciudadana: Msc. Grushenka Acosta
Coordinadora de Maestría de Gerencia Pública
UNELLEZ- APURE
Su Despacho.-

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la Licenciada **MORAIMA SOLORZANO, CI: 9.869.878**, para Optar al Título de Magíster en Gerencia Publica, titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS AL FORTALECIMIENTO DEL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES) DEL ESTADO APURE”**, Considero que dicho Trabajo reúne los requisitos suficientes para ser sometido a revisión y aprobación ante la Comisión Técnica de Trabajos de Grado.

En la ciudad de San Fernando de Apure a los 28 días de Mayo de 2017.

Atentamente,

Msc. Grushenka Acosta

C.I. 9.873.934

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por haberme dado vida, llevado por buen camino, quien guía cada uno de mis pasos, me acompaña en todos los caminos de mi vida, por suministrarme inteligencia y sabiduría necesaria para materializar mis sueños y metas, ayuda espiritual para finalizar este largo, pero bonito camino de la vida, para ti padre celestial dedico este humilde logro, por ser mi fortaleza y brazo fuerte en cada decisión que tomo, especialmente la de crecer profesionalmente.

A mi madre Mercedes, a quien le debo el derecho de haber nacido y a mi abuela Benigna (QEPD) por darme la crianza y quienes fueron símbolo de inspiración para superarme.

A mis tres grandes amores, Luis Alberto, Gleens Alberto y Antonio José, mis razones de vivir, de luchar, de superarme y seguir alcanzando peldaños.

A mi compañero de vida Alberto Morales quien en todo momento a estado a mi lado apoyándome incondicionalmente en todas mis decisiones, a mis queridos nietos Airam Valeria, Jesús Alberto, Sebastián Alberto y a mis nueras María Mercedes y María Josefina, hermanos y tíos, les dedico este éxito que para mí significa mucho y sé que para ustedes es motivo de orgullo, espero con este nuevo título, ser ejemplo en su futuro académico y profesional.

A ustedes mis más sinceros agradecimientos, Muchas Gracias.

AGRADECIMIENTO

A Dios Padre Celestial, por darme la fortaleza, la salud, la bendición y la oportunidad de alcanzar un peldaño más en mis metas profesionales, gracias mi Dios por tu inmenso amor, y por tomarme de la mano cada vez que te necesito, la alabanza, la honra y gloria es para ti.

A mi madre y abuela, quienes han estado siempre en cada paso que doy y por ser parte de mi vida.

A mi compañero de vida, a mis hijos que siempre me han dado la fuerza para iniciar cada proyecto y el tesón para continuarlos, gracias mis amados tesoros, por cederme parte del tiempo que debo entregarles y utilizarlo para alcanzar este logro que mas que mío es de ustedes.

A mis amigos y compañeros de estudios Sofía, Rosaura, Rubén, José, por su apoyo, colaboración, por todo el tiempo que pasamos juntos y por mantenernos en equipo desde la primera clase y a todo el equipo que permanecemos juntos hasta el final de la maestría.

A mis amigos (a) y compañeros (o) de trabajo Sobeida, Yusdervy, Angie, Ana, Jorge, Betzaida, Fanny, Ines, quienes día a día me brindaron apoyo incondicional, tanto económico, ético, espiritual y moral para que esta meta se hiciera realidad.

A la Universidad Ezequiel Zamora por darme la tercera oportunidad de prepararme, a la Coordinación de Postgrado, por todos los conocimientos adquiridos.

A mis Profesores, Rosalía Pérez, Mercedes Betancourt, Grushenka Acosta, Tibusay Ortiz, Angel Girón, Luisa Guevara, Juan Carlos Suarez, Saida Castillo

A mi Tutora Msc. Grushenka Acosta, por suministrar los conocimientos y herramientas, para superar y alcanzar los objetivos propuestos en esta última fase.

A el INCES-Apure, por permitir que esta investigación se materializara.

Gracias a Todos

INDICE GENERAL

	Pág.
Portada	I
Carta del Tutor	Ii
Dedicatoria	Iii
Agradecimiento	Iv
Índice General	V
Índice de Cuadro	Viii
Índice de Grafico	Ix
Resumen	X
Summary	Xi
Introducción	1
CAPÍTULO I	
EI PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	4
Objetivos	
General	10
Específicos	10
Justificación e importancia	10
Alcance y Delimitación	13
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación	14
Antecedentes de la Institución	16
Teorías de Apoyo	19
Bases Teóricas	33
Bases Legales	60
Sistemas de Variables	63
Operacionalización de las Variable	64

	Pág.
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	
Naturaleza de la Investigación	65
Tipo de Investigación	66
Nivel de la Investigación	67
Diseño de la Investigación	67
Modalidad de la Investigación	68
Población y Muestra	68
Población	69
Muestra	69
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	70
Técnicas de Recolección de Datos	70
Instrumento de Recolección de Datos	71
Validez y Confiabilidad del Instrumento	71
Validez del Instrumento	72
Confiabilidad del Instrumento	73
CAPITULO IV	
RESULATADOS	
Presentación y Análisis de los Resultados	77
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	105
Recomendaciones	108
CAPITULO VI	
PROPUESTA	
Presentación de la Propuesta	111
Justificación	111
Fundamentación	113

	Pág.
Objetivos de la Propuesta	113
General	113
Específico	113
Operacionalización de la Propuesta	114
BIBLIOGRAFIA	126
ANEXOS	
Anexos A.- Instrumento de Recolección de Datos	130
Anexos B.- Instrumento de Validación	138
Anexos C.- Constancias de Validación	141
Anexos D.- Propuesta	145

INDICE DE CUADROS

N°	CUADROS	Pág.
1	Operacionalización de Variables	64
2	Calculo del Coeficiente de Alfa de Crombach	74
3	Tabla de Valores de Interpretación del Coeficiente de Crombach	75
4	Calculo de la Frecuencia Absoluta de los Ítems (1-25)	79

INDICE DE GRAFICOS

N°	GRAFICOS	Pág.
1.-	Formulación Presupuestaria	79
2.-	Ejecución Presupuestaria	80
3.-	Control Presupuestario	82
4.-	Evaluación Presupuestaria	83
5.-	Gastos	84
6.-	Elaboración de Planes y Administración Estratégica	86
7.-	Diseño Organizacional, Estructura Organizacional, Formación, Talento Humano	88
8.-	Equipo de Trabajo, Motivación y Liderazgo	90
9.-	Sistema de Control Interno, Evaluación del Desempeño Real, Medidas de Control Administrativa	92
10.-	Talento Humano	93
11.-	Recursos Materiales	95
12.-	Comunicación	96
13.-	Conocimiento	98
14.-	Riesgos Económicos	99
15.-	Tecnología	100
16.-	Socio-Cultural	102
17.-	Político-Legal	103



**Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ Apure**

**Vicerrectorado
De Planificación y Desarrollo Regional
Coordinación De Area De Postgrado
Maestría En Gerencia Pública**

ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS AL FORTALECIMIENTO DEL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES) DEL ESTADO APURE.

(Trabajo presentado como requisito para optar al Título de Magíster en Gerencia Pública)

**Autora: Licda. Moraima Solórzano
Tutor: Msc. Grushenka Acosta
Año 2017**

RESUMEN

El objetivo de la investigación es la formulación de una propuesta de estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educativa Socialista (INCES) del Estado Apure. El trabajo, consiste en un estudio bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo. En el diagnóstico que sustentó la propuesta, se determinaron las debilidades en la actual gestión administrativa, originadas en gran medida por la falla en la aplicación de las etapas del proceso administrativo; planificación, organización, dirección, control, en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros, falta de un sistema de control interno que reflejen los procedimientos, que promuevan la eficiencia y el cumplimiento de las políticas que se establezcan. Se recogieron los datos a través de la aplicación de encuestas mediante un cuestionario a doce (12) sujetos de estudio. Se procesaron los datos, previa aplicación de los instrumentos respectivos. Según los resultados obtenidos se recomienda, el diseño de políticas, normas y procedimientos para los CF, descentralizar los recursos financieros, así como delegar la toma de decisiones, entre otras estrategias reflejadas en la propuesta sugerida, esto con el fin de asegurar una adecuada gestión administrativa que permita mejorar la problemática existente.

Descriptores: estrategias gerenciales, gestión administrativa, descentralización, proceso administrativo: planificación, organización, dirección, control.



National Experimental University
From The Western Plains
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ Apure

Vice-rector
Regional Planning and Development
Postgraduate Area Coordination
Master of Public Management

MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE STRENGTHENING OF THE
MANAGEMENT OF THE BUDGET AND FINANCIAL RESOURCES OF THE
NATIONAL INSTITUTE OF TRAINING AND SOCIALIST EDUCATION
(INCES) OF THE APURE STATE.

(Work submitted as a requirement to qualify for the Master's Degree in Public
Management)

Author: Licda. Moraima Solórzano
Tutor: Msc. Grushenka Acosta
2017

SUMMARY

The objective of the research is the formulation of a proposal for management strategies aimed at strengthening the management of budgetary and financial resources of the National Institute for Training and Socialist Education (INCES) Apure State. The work consists of a study under the feasible project modality, supported by a descriptive field research. In the diagnosis that supported the proposal, the weaknesses were determined in the current administrative management, caused largely by the failure to apply the stages of the administrative process; Planning, organization, direction, control, management of budgetary and financial resources, lack of an internal control system that reflects The procedures, that promote the efficiency and the compliance of the policies that are established. Data were collected through the application of surveys through a questionnaire to twelve (15) study subjects. Data were processed, after application of Respective instruments. According to the results obtained, it is recommended to design policies, rules and procedures for CFS, decentralize financial resources, and delegate decision making, among other strategies reflected in the proposal uggested, this in order to ensure an adequate administrative management to improve the existing problem.

Descriptors: management strategies, administrative management, and decentralization, administrative process: planning, organization, direction, control.



**Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**

**Vicerrectorado
De Planificación y Desarrollo Regional
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS AL FORTALECIMIENTO
DEL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS
DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN
SOCIALISTA (INCES) DEL ESTADO APURE.**

(Trabajo presentado como requisito para optar al Título de Magíster en Gerencia Pública)

Autora: Licda. Moraima Solórzano

Tutor: Msc. Grushenka Acosta

San Fernando de Apure, Junio del 2017.

INTRODUCCION

El sistema tradicional de la gestión pública, está basada en una estructura jerárquica piramidal que funciona conforme a las normas y reglamentaciones de tipo general y con una división estricta de competencias y responsabilidades muy próximas al modelo burocrático. Estas cualidades parecen poca adaptadas a las condiciones cambiantes y complejas de la sociedad actual. En concreto se acusa a la administración de despilfarro, rigidez, lentitud, y falta de eficacia y de un creciente divorcio con la sociedad.

Actualmente, el dinamismo al que se enfrentan las organizaciones, las ha llevado a mantener una constante lucha por mejorar todos los procesos operativos, que influyen directa o indirectamente en la obtención de las metas y objetivos organizacionales. Es por ello que los administradores y gerentes, deben asumir la responsabilidad de las acciones dándole oportunidad al resto del personal, de contribuir conocimiento o habilidades que coadyuven en el cumplimiento de una mejor gestión administrativa que genere beneficios a la institución. Las nuevas tendencias en la reflexión sobre la administración efectiva andan en busca de herramientas, enfoques, técnicas y estrategias, que permitan hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquiera de sus fases y de fortalecer el uso adecuado de los recursos asignados en víspera a la obtención de resultados satisfactorios de la institución.

El presente trabajo de investigación titulado **“ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS AL FORTALECIMIENTO DEL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES) DEL ESTADO APURE”**, busca aportar una serie de lineamientos gerenciales que permitan la administración de los recursos en forma optima, de manera que se pueda cumplir con la misión que le ha sido encomendada a la gerencia.

Siguiendo con el mismo orden de ideas, la investigación se justifico en la necesidad de optimizar los procesos administrativos para mejorar la gestión de la institución y de esta manera alcanzar los objetivos planteados. Del mismo modo, el estudio se ubica en el eje conceptual de los mismos con la finalidad de analizarlo y observar la oportunidad que esta presenta, y determinar las causas que los afectan, además busca fortalecer el manejo de los recursos presupuestarios y financieros de la institución a través de la aplicación de dichos procesos, de igual manera aportar más conocimiento a las personas involucradas en el mismo y promover la competitividad de la organización, además permitirá a la institución evaluar su situación actual y conocer las fallas si las hay y aplicar los correctivos.

Finalmente, se debe señalar que el presente trabajo está estructurado formalmente en seis (6) capítulos.

Capítulo I. Se plantea el problema de investigación mediante la investigación del mismo, los objetivos generales y específicos, así como la justificación e importancia, el alcance y limitaciones del tema en estudio.

Capítulo II. Denominado marco teórico, conformado por los antecedentes o investigaciones relacionadas de manera directa o indirecta con el caso de estudio, Antecedentes de la institución, teorías de apoyo a la investigación, bases teóricas, bases legales y la operacionalización de las variables.

Capítulo III. Se señala lo pertinente al marco metodológico de la investigación, cuyo propósito es describir el nivel de profundidad al que se quiere llegar, así como la técnica y los instrumentos de recolección de la información, la población y la muestra e igualmente se determina la manera en la será procesado y analizado el instrumento aplicado.

Capítulo IV. Lo conforma el análisis de los resultados, los mismos fueron obtenidos una vez aplicado el instrumento con el cual se recabo la información producto de las

respuestas de los sujetos seleccionados como muestra, para determinar la efectividad de la gestión administrativa de la institución en estudio.

Capítulo V. Se exponen una series de conclusiones y recomendaciones a las cuales se llego, una vez que se efectuó el análisis de la información.

Capítulo VI. Referido a la Propuesta, justifica e identifica los objetivos de la misma y se refieren a las acciones propias de la propuesta planteada.

Finalmente se especifican las referencias de las bibliografías utilizadas en el desarrollo de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Desde que el hombre hace presencia en el mundo, ha luchado por subsistir en un panorama cambiante; tratando de hacer sus actividades con una mayor eficiencia y para lograrlo ha tenido que aplicar un uso racional de los recursos con los que cuenta, eso es administrar. En este sentido, Chiavenato (2014), señala que “Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p.10). Por lo tanto, se puede decir que la administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a todos los ámbitos geográficos por su carácter universal.

Por lo antes expuesto, la administración para Chiavenato (2014), está presente en todas partes; en la época primitiva los jefes de las familias tenían la autoridad para tomar decisiones de gran importancia; surgiendo así la división de trabajo de acuerdo a la capacidad que tenían las personas, sexo y edades de los individuos. En la época antigua se muestra el fenómeno administrativo: Egipto tenía un sistema administrativo amplio, que se caracterizaba por hacer énfasis en los aspectos administrativos como: la especialización, capacitación de funcionarios y supervisión. Así mismo en Grecia surge la Ecclesia (asamblea de ciudadanos), las decisiones las tomaba el pueblo la cual se daba levantando la mano y una vez decidido no se podía dar marcha atrás.

En el mismo orden de ideas, Roma se caracterizó por el orden y su manera de organizar; existieron dos periodos la República y el Imperio Romano, la primera comprendió a Roma como ciudad y lo que caracterizo al Imperio Romano fue su organización centralizada, en China el filósofo Confucio sentó las primeras bases de gobierno y estableció reglas para mejorar la administración. Babilonia contaba con el código de Hammurabi el cual sirvió de base para la administración y en Sumeria la

autoridad estaba a cargo de los sacerdotes se encargaban de hacer el trabajo, pero no confiaban en su memoria.

Para Chiavenato (ob., cit.), la administración dio un salto importante cuando llegó la Edad Media, surgió: la Iglesia Católica la cual se interesó por el estudio de la administración; el staff era “obligatorio” pero a la vez “independiente”: esto explica que al jefe se le otorgaba un grupo que debía escuchar para tomar una decisión, pero, también podía hacerlo por su criterio. Sin embargo, Koontz y O'Donnell (2009) afirmaron que la Iglesia Católica tenía la organización más eficiente; y en el Feudalismo, los reyes tenían un poder limitado, el señor Feudal se encargaba de administrar.

En la Edad Moderna la administración tenía la mira en la selección del personal, especialización de funciones y el control. En la Edad contemporánea existió una segunda Revolución Industrial conocida como Revolución del acero. Es por ello que la Administración, se inicia con la historia de la revolución Industrial, suceso que trajo rápidos y profundos cambios económicos, sociales y políticos, provocando así el florecimiento de la gran empresa y la administración como ciencia. Posteriormente aparece la Administración Científica, cuyo enfoque fue elevar la productividad del empleado, seguida de la Clásica o Moderna, que hacía énfasis en la estructura de la organización.

Por lo antes citado, puede considerarse a la administración como un conocimiento pero también como una acción y si se toma como un proceso o acción, entonces es la acción y el efecto de administrar, “administrare” significa gobernar o regir algo y ese algo son las organizaciones. Para algunos autores, el proceso de Administrar es llevado a cabo por un ministro administrador, es el que representa a las organizaciones, por ejemplo, Chiavenato (2014), sostiene que en una sociedad existen distintas acciones de administrar como diferentes ministros que llevan a cabo esas acciones, el Papa es un ministro pero administra un dogma que es la religión. También existen administradores públicos como el Gobernador, nos representa y su función es administrar y gobernar.

La administración es un verdadero proceso, se lleva a cabo a través de cuatro subprocesos (planear, organizar, dirigir y controlar), Koontz (2012) agrega otro subproceso el de integración del personal. Si se toma el enfoque de Henry Fayol (clásico), él no solo considera las fases de Koontz sino que agrega otro el subproceso de coordinar. Bajo esta premisa Stoner (2012, p.35), visualiza a la administración como:

(...) ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

De igual manera, la Administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización, con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales, regularmente va de la mano con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo, donde este toma un papel preponderante en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones, lo que genera certidumbre en el proceder de las personas y en la aplicación de los diferentes recursos.

Según Chiavenato (2014), “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.10), por esta razón, la administración se aplica en todos los niveles por igual, lo que varía es la intensidad con que se aplica cada uno de los subprocesos administrativos, o sea hay niveles donde se aplica más la planificación, en otros la organización y así sucesivamente, de allí surge la necesidad de la siguiente pregunta Y ¿a quién se administra? Se administra a las organizaciones de cualquier tipo, bien sean pequeñas o grandes, lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En el mismo orden de idea, las organizaciones son una unidad social que tienen niveles de jerarquía (superior, medio, inferior), las cuales hoy día, nivel mundial, mantienen una constante búsqueda de la excelencia y la vanguardia, que las ayude a ser competitivas y a

sostenerse firmes en un mercado globalizado. Estas, desde las actividades de extracción hasta las de servicios, implican un fenómeno social complejo en cada especialidad, guardando consigo políticas, costumbres, normas e inclusive religiones, que las hacen destacarse de otras dedicadas al mismo objeto o de la misma naturaleza

Esto implica, que los niveles de exigencia son cada vez mayores, ya que sobre los gerentes de empresas, recae el manejo eficiente y eficaz de los recursos, así como velar por el correcto cumplimiento de los procesos administrativos, a través de estrategias y/o herramientas gerenciales que les permitan convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades, dando como resultado una gestión administrativa acorde a los requerimientos del entorno.

Desde esta premisa, la administración pública ha sufrido durante los últimos años transformaciones que conllevan a la ampliación, diversificación y complejidad de esta, ha vulnerado crecientemente su capacidad de gestión organizacional, planteando nuevos enfoques de gestión en aspectos tales como: formulación de políticas, compatibilización de los diferentes programas y servicios, definición y estructuración de los instrumentos de planificación, ejecución, control y evaluación de las políticas, centralización y congestión de las decisiones en los altos niveles de dirección pública, la búsqueda de nuevas formas de relación entre el Estado y la sociedad civil y satisfacción de las demandas crecientes de la ciudadanía en un cuadro de severas restricciones presupuestarias.

Por lo antes expuesto, el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), no escapa de esta realidad, a pesar de que es una institución pública que tiene como misión desarrollar programas de formación política, técnica y productiva, dirigidos al Pueblo, presenta una estructura y un funcionamiento distinto y complejo a otras instituciones del gobierno, está constituida por una parte académica área encargada de la formación razón del ser del INCES, y la otra es un área administrativa, conformada por sus procesos implícitos, con presupuesto propio recaudado a través de metas planteadas, ya que la misma es una institución recaudadora; tal como lo expresa el Decreto con Rango, Valor y Fuerza

de Ley del El Instituto Nacional De Capacitación y Educación Socialista (INCES 2014).

En el mismo orden de ideas, el INCES está ubicado en cada una de la capitales de los 24 Estados de Venezuela y su proceso gerencial llevado por la institución sigue un conjunto de acciones que se establecen inicialmente, haciendo uso de múltiples herramientas, para traducir en objetivos y metas, la gestión administrativa que se lleva a cabo durante un ejercicio fiscal determinado; ello con el propósito de concebir planes técnicamente factibles de ejecutar, en correspondencia con la misión institucional.

En este orden de ideas, el INCES Apure como representante de la institución en la región llanera de Venezuela; tiene un periodo fiscal que comienza el 1 de enero y termina el 31 de Diciembre de cada año, iniciando con un presupuesto elaborado en el mes de Junio del año anterior distribuido por partidas en cada una de las divisiones o centros de formación que conforman la estructura de la Institución, para la ejecución del presupuesto tiene que estar aprobado y autorizado por el INCES Central ubicado en Caracas, se solicitan los recursos financieros mensualmente para cancelar los gastos ocurridos en cada mes, para ello deben cumplir con la aplicación de los procedimientos administrativos establecidos por ley y por la misma institución.

Sin embargo, el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en la institución regional según informe de auditoría (2013), emitido por la oficina de auditoría interna del INCES Central, presenta debilidades propias de la gestión pública, como la violación e incumplimiento de la ley de presupuesto, desajustes en el cronogramas de desembolsos de recursos, una gestión gerencial con elementos comunes de improvisación e imprevisión permanente de responder a acontecimientos y estímulos exteriores a la programación en marcha, ocasionando que se realicen incontables modificaciones presupuestarias; traspasos de partidas sin un verdadero estudio presupuestario y financiero, atentando contra los principios presupuestarios; la falta de conocimientos y preparación de las personas involucradas en el área (personal no calificado en los cargos); uso inadecuado de las herramientas tecnológicas; poca credibilidad en la aplicación de los procesos administrativos; falta

de transparencia en la utilización de los recursos presupuestarios y financieros por la concentración de la ejecución y manejo de los mismos por parte del gerente.

Lo anteriormente expuesto, evidencia la problemática existente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure, la cual repercute en la gestión de las finanzas públicas del país. Todo esto responde a causas como la concentración en muy pocas manos de la toma de decisiones (centralización); incumplimiento de leyes así como de los Manuales de Normas y Procedimientos en materia de Presupuesto y tesorería que tiene la institución. Esto trae como consecuencia la falta de sinceridad y claridad en el presupuesto de la institución, retrasos en los pagos por los lapsos de tiempo en la elaboración, aprobación y registro de los traspasos y las modificaciones al presupuesto; incumplimientos de los cronogramas de desembolso y pago; retraso en los compromisos financieros; deficiencias en la gestión gerencial al no permitir realizar a tiempo actividades de control y verificación en la aplicación de los recursos.

Por la razón anterior, surge la necesidad de proponer estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure, a fin de propiciar la transparencia, la eficiencia y la eficacia en la gestión pública de la institución.

Partiendo de lo antes citado en la formulación del problema, la investigadora expresa las siguientes interrogantes, a las cuales se les dará respuesta con el desarrollo de la investigación presentada.

¿Cuál es la situación actual en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure?

¿Cómo es el proceso administrativo en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure?

¿Cuáles son los factores que inciden en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure?

¿Qué estrategias gerenciales se pueden proponer para el fortalecimiento en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure?

1.2.- Objetivos de Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar la situación actual en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.
- Describir el proceso administrativo en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.
- Determinar los factores que inciden en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.
- Diseñar estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

El presente estudio está dirigido a detectar de la forma más temprano posible, los riesgos y dificultades a fin de aplicar en su oportunidad los ajustes, reemplazo de elementos o procesos para el buen manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure.

Por consiguiente, el estudio está enmarcado en las orientaciones filosóficas, epistemológicas y teóricas de la investigación de acuerdo con el Plan General de Investigación de la Universidad Nacional Experimental “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ 2008), en el área de conocimiento Ciencias Económicas y Sociales, cuya línea de investigación es la Gerencia Pública.

En el mismo orden de ideas, Ruiz (1990), define al área de conocimiento “Como el campo del conocimiento al que pertenece determinado cuerpo de problemas demandantes de respuestas, las cuales pueden ser obtenidas mediante el proceso de investigación o experiencial”. Para Morles, Rojas y Vivas (citados por Padrón 2003), consideran una línea de investigación “Como un cuerpo de problemas que se ubican en torno a un eje temático común y que demandan respuestas obtenidas mediante la investigación”. (p.8).

Por otro lado Bonilla (2008), afirma que una Línea de Investigación es una “Propuesta metodológica organizacional que orienta el trabajo investigativo y la condición metodológica de personas e instituciones, como también la iniciativa que permite visualizar la actividad científica con criterios de pertinencia, continuidad y coherencia” (p.10).

Ante esta situación, se justifica la realización de este estudio por que permitirá proyectar el crecimiento institucional, promoviendo alternativas de desarrollo que responda a la meta trazada, elevando la eficacia en la toma de decisiones y reformular la disponibilidad de convertirse en una institución líder o en fuente competidora.

De allí, que la investigación está dirigida a optimizar los procesos administrativos para mejorar la gestión de la institución y de esta manera alcanzar los objetivos planteados. Del mismo modo, el estudio se ubica en el eje conceptual de los mismos con la finalidad de analizarlo y observar la oportunidad que esta presenta, y determinar las causas que los afectan, además facilita la forma de decisiones acorde con los resultados.

Por lo tanto, la importancia de esta investigación busca fortalecer el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure a través de la aplicación de procesos

administrativos, de igual manera aportar más conocimiento a las personas involucradas en el mismo y promover la competitividad de la organización, además permitirá a la institución evaluar su situación actual y conocer las fallas si las hay y aplicar los correctivos.

En el mismo orden de ideas, este estudio aportara a la actividad gerencial organizar y facilitar las relaciones interpersonales, toma de decisión y mejorar la coordinación de las actividades y su control.

De igual manera el valor teórico de esta investigación, radica en su utilización y marco de referencia a futuros estudios en esta área del conocimiento, ya que sirve de apoyo para aquellas personas interesadas en la evaluación de la aplicación de los procesos administrativos de las organizaciones o parte de estas. En este sentido, los mismos representan un instrumento de desarrollo organizacional, en donde se evaluará el grado de eficiencia con el que se cumplen las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control de los objetivos trazados por la gerencia.

En lo social, la investigación podría ayudar a mejorar el tratamiento de los recursos presupuestarios y financieros con el fin de mejorar su eficiencia y productividad, dar respuestas a las necesidades de la sociedad y contribuir al desarrollo optimo de las actividades que tiene a su cargo el talento humano de la institución a fin de que el funcionamiento de la misma sea efectivo.

En el aspecto metodológico, la investigación tiene relevancia porque permitirá conocer la situación actual del INCES Apure con respecto al manejo de sus recursos presupuestarios y financieros, de igual forma examinar la estructura administrativa en cuanto a eficiencia y eficacia de las funciones, determinar debilidades para corregirlas, control permanente y mejor distribución de los recursos Presupuestarios y financieros. Esto a su vez servirá de referencia y base a futuros estudios que se realicen en la Institución, concernientes a las áreas administrativas, gerenciales o dirigidas a cualquier otro departamento de la misma.

1.4.- Alcance y Delimitación

1.4.1. Alcances

Logrando los objetivos de la Investigación será posible: mejorar la aplicación de los procesos administrativos en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES del Estado Apure; implementar estrategias para desarrollar las potencialidades del recurso humano con el fin de manejar con eficiencia la estructura administrativa de la institución.

En este sentido, los objetivos se alcanzarán mediante el seguimiento de una metodología que recogerá el análisis, la exanimación, descripción y determinación de las variables que afectan la aplicación de los procesos administrativos, teniendo como propósito general el logro de metas planteadas y la optimización de la gestión administrativa en el INCES Apure.

1.4.2. Limitaciones

Con relación a las limitaciones, éstas se encuentran principalmente de orden teórico, por el grado de complejidad que pudiera existir en la recolección de información, en el sentido de alcanzar el mínimo grado de error que presenten los resultados, dado que se indagará sobre las funciones y procesos administrativos así como las debilidades y fortalezas, esto le otorga cierto grado de subjetividad a la información al momento de responder el instrumento de recolección de datos, por lo que todo lo anteriormente planteado pueden producir obstaculización en el desarrollo de la investigación.

En lo que corresponde a la teoría necesaria para el desarrollo de la presente investigación es de hacer notar que por ser el INCES, un Instituto adscrito ahora al Ministerio del Poder Popular con competencia en el Proceso Social de Trabajo, se encuentra en un proceso de reorganización y en los últimos seis (06) años ha pasado por muchos cambios de forma, esto limita el acceso a la documentación y en su mayoría está no es publicada, razón por la que se debe limitar a la información suministrada por las personas involucradas en el proceso de administración del INCES Apure.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El marco teórico es integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación. En tal sentido, esta sección es definida según Tamayo (2012), como “la ampliación de la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” (p.148). Un buen marco teórico no es el que contiene muchas páginas, sino el que trata con profundidad los aspectos relacionados con el problema y vincula lógicamente y coherentemente los conceptos y proposiciones existentes en estudios anteriores; de manera que construir un marco teórico no sólo significa reunir información, sino también ligarla, comentarla y analizarla.

2.1.- Antecedentes de la Investigación

Según Arias (2012, p.63), los antecedentes de una investigación “están compuestos por todos aquellos estudios realizados con anterioridad y cuyo contenido guarda relación con el objeto de estudio”

En atención a la cita esgrimida este subpunto constituye una recopilación de indagaciones previas vinculadas con el objeto de estudio, sustentan y representan una base sólida para el logro de las metas planteadas en la misma. Por ello, se reflejan a continuación los más destacados en relación al presente:

Flores (2015), en su trabajo de grado titulado “Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega 2010- 2013”. Presentado en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua facultad regional multidisciplinaria, matagalpa unan-farem-matagalpa para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial, el autor realizó este trabajo con el objetivo de analizar el proceso Administrativo y la gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, durante el periodo 2010-2013. Pretendiendo constatar si se aplica continua y adecuadamente sus conceptos, que les permita administrar de manera eficiente y productivamente la cooperativa, utilizo dos variables: Proceso

Administrativo y Gestión Empresarial, por su nivel de profundidad es descriptiva ya que se analizó el desempeño del Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, por su longitud en el tiempo es de corte transversal, ya que se realizó durante el periodo 2010-2013, con enfoque cualitativo, con elementos cuantitativos, usando métodos empírico y teórico, con un universo de 15 Trabajadores, 2 Jefes de área y 1 Gerente, se emplearon los instrumentos Revisión documental, Observación directa y Entrevista.

El trabajo sirvió de base conceptual a la presente investigación y apporto a la misma, elementos adecuados para administrar de manera eficiente los recursos presupuestarios y financieros del INCES en el Estado Apure.

García (2012), en su trabajo de grado, titulado: “Diseño de un plan de evaluación de indicadores de gestión financiera y operativa de las cooperativas”. Presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración Mención finanzas. El autor recalcó la importancia de diseñar un plan de evaluación de indicadores de gestión financiera para observar el desempeño y garantizar la satisfacción de los clientes.

El trabajo sirvió de base conceptual a la presente investigación, se evidenció los beneficios y aportes que trae consigo establecer indicadores de gestión para medir y evaluar resultados de un determinado trabajo o proceso dentro de las organizaciones y la planificación estratégica.

Hernández (2010), en su Trabajo de Grado, titulado “Estrategias para la gestión administrativa en los centros de formación socialista del instituto nacional de cooperación educativa socialista (Inces) - apure”, presentado en la Unellez Apure, para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias Sociales mención Gerencia General.

El objetivo de la investigación es la formulación de una propuesta de estrategias para la gestión administrativa en los Centros de Formación Socialista (CFS) del Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES)-Apure. El trabajo, consiste en un estudio bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo. En el diagnostico que sustentó la

propuesta, se determinaron las debilidades en la actual gestión administrativa de los CFS, originadas en gran medida por la falla en la aplicación de las etapas del proceso administrativo; planificación, organización, dirección, control, aunado a esto, la ausencia de suficiente autoridad delegada a los coordinadores de dichos centros para desarrollar su gestión y ejecutar los recursos financieros, falta de una estructura organizativa que establezca las funciones en los CFS, así como un sistema de control interno que reflejen los procedimientos, que promuevan la eficiencia y el cumplimiento de las políticas que se establezcan.

Este trabajo sirvió de base conceptual a la presente investigación y aportó a la misma información acerca de la institución ya que dicho estudio se está realizando en la misma institución.

Las investigaciones citadas anteriormente sirvieron de base conceptual y aportaron al presente trabajo de investigación, elementos adecuados para administrar de manera eficiente los recursos presupuestarios y financieros del INCES en el Estado Apure, además de un conjunto de estrategias que le permitan a la institución realizar sus operaciones de una manera eficaz considerando el seguimiento y control de sus procesos operativos, ya sea esta de forma interna o externa.

2.2.- Antecedentes de la Institución

El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista tiene su origen remoto en la inspiración del proyecto impulsado por el Maestro Luís Beltrán Prieto Figueroa a finales de la década de los cincuenta, con el fin de promover la formación profesional de los trabajadores y trabajadoras, contribuir a la formación del personal especializado, realizar programas de adiestramiento a la juventud desocupada, contribuir a la capacitación agrícola de los egresados y las egresadas de escuelas rurales, fomentar y desarrollar el aprendizaje de los jóvenes y las jóvenes trabajadoras; colaborar en la lucha contra el analfabetismo, contribuir al mejoramiento de la educación primaria del país y elaborar el material requerido para la mejor formación profesional de los trabajadores y trabajadoras.

A partir de 1999 se avizora la necesidad de redimensionar el Instituto y este ha transitado por tres momentos situacionales a saber:

El primer momento, comienza con la llegada al gobierno del comandante presidente Hugo Rafael Chávez frías y se prolonga hasta el 15 de septiembre del 2004, adscrito al Ministerio de Educación, la reestructuración no avanza en ningún aspecto, no estaba planteada efectuarla.

El segundo momento comienza desde el 16 de septiembre del 2004 hasta el 03 de abril de 2009, el instituto pasa a hacer un ente adscrito al Ministerio del poder popular para la Economía Popular, luego al Ministerio del Poder para la Economía Comunal, a partir del año 2007 se inicia formalmente el proceso de reestructuración del Ince visualizándose un enfoque político socialista. En este proceso se obtienen los siguientes logros.

- Elaboración del proyecto de Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), aprobada en el marco de la Ley Habilitante. Mediante decreto N° 6.068 y publicada en la gaceta oficial de la república bolivariana de Venezuela n° 38.958 de fecha 23 de Junio del 2008.

- Elaboración del anteproyecto de reglamento de la Ley del INCES.
- Diseño de una nueva estructura organizativa a nivel nacional
- Reestructuración de la gerencia general de formación, instancia fundamental

en la estructura del instituto.

- Formulación de la nueva Misión, Visión, Políticas y Estrategias del Instituto.

El tercer momento, cobra singular importancia porque tiene que considerar elementos estratégicos y de políticas que en los momentos anteriores era imposible concebir por razones históricas. Se caracteriza no por reestructurar el INCE, sino por transformar el INCES, por lo tanto:

- Deje de ser una institución que proporciona formación a un sector de la población sin medir efectos o impactos de la misma, a otra que sea un instrumento para la formación política, ideológica, técnica y científica, de todo el pueblo que quiera acceder a ella.

- Capaz de contribuir a formar el hombre y la mujer nuevo que requiera la

edificación del socialismo.

- Sea un ente que investigue la realidad local, regional y nacional para aprehender las necesidades de formación de nuestro pueblo, en atención al hábitat, la naturaleza, la actividad comunal y comunitaria que se desarrolla, la vocación productiva del espacio en cuestión y ajustar la actividad productiva de la empresa privada y pública, empresas y unidades de producción social a los parámetros del proyecto nacional “Simón Bolívar”

- Deje de ser una institución del estado capitalista con todos sus vicios y transite hacia otro donde el pueblo participe en la formulación, ejecución y control de su gestión.

- Que implique simplificación de trámites administrativos, con nuevos procesos, procedimientos y normas, valores y principios.

- Plantee la Reforma de la Ley del INCES y elabore su respectivo Reglamento.

Por todo ello, es necesaria la transformación del INCES para adaptarlos a los tiempos modernos que la revolución bolivariana y el socialismo exigen.

Actualmente el Instituto Nacional de Capacitación y Educación socialista, es un instituto Público con personalidad jurídica y patrimonio propio, distinto e independiente del Fisco Nacional, adscrito desde Abril del 2014 al Ministerio del Poder Popular con competencia en el Proceso Social de Trabajo, disfrutara de las prerrogativas, privilegios, exenciones fiscales y tributarias de la República Bolivariana de Venezuela, su domicilio será el que determine el órgano de adscripción y podrá crear dependencias en las regiones, estados y municipios.

2.2.1.- Misión del INCES

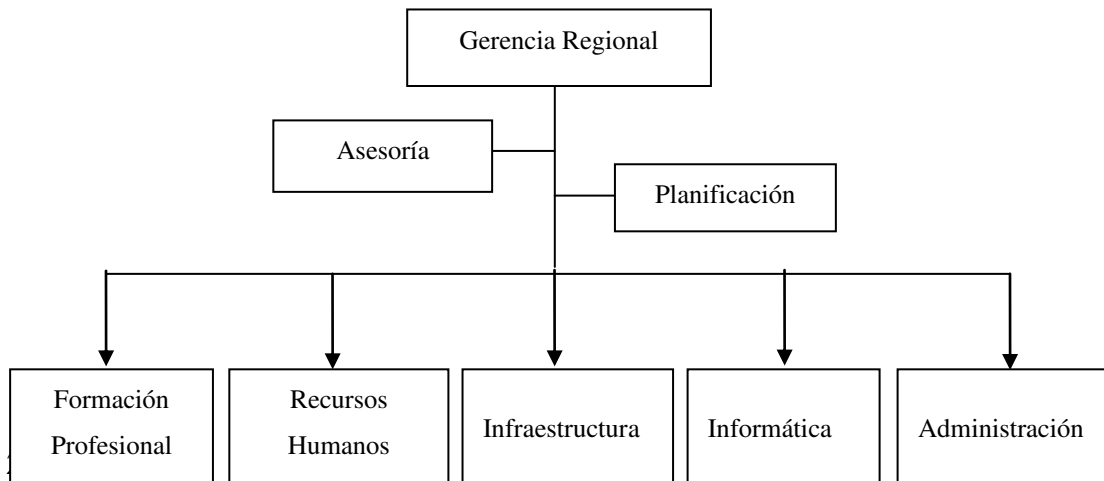
Formar y capacitar integralmente a hombres y mujeres a través de programas diseñados mediante un modelo constructivista, productivo y de inclusión, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país.

2.2.2.- Visión del INCES

Ser una institución de formación y capacitación actualizado tecnológicamente, reconocida a nivel nacional e internacional, por la diversidad y flexibilidad de

oportunidades de participación, erigiéndose como elemento dinamizador de los procesos de transformación social y facilitando las herramientas que exige el nuevo modelo de desarrollo económico del país.

2.2.3.- Estructura Organizativa del INCES Apure



2.3.- Teorías de Apoyo a la Investigación

En la historia, han existido diversos métodos organizativos y administrativos, que en su época fueron analizadas por grandes estudiosos de las artes administrativas las cuales fueron plasmadas como experiencias y formuladas para que otras empresas sumergieran y alcanzaran el éxito. Estas teorías administrativas fueron evolucionando con el pasar del tiempo, adaptándose a la época y a las necesidades que pudieran servir para una organización en específico.

2.3.1.- Teoría Clásica Henry Fayol (1916)

La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación

de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar).

Es decir, una estructura de principios administrativos (División del trabajo: Agrupar las actividades de la organización para lograr mayor productividad en la empresa; Autoridad: Derecho de dar órdenes; Disciplina: Es obediencia y respeto de los acuerdos establecidos en la empresa; Unidad de mando; Unidad de dirección: Trabajo para el mismo objetivo; Subordinación del interés: individual al bien común; Remuneración; Centralización: grado en que se toma las decisiones en los niveles bajos de la organización; Jerarquía o cadena de mando: Línea de autoridad de la alta gerencia a los niveles más bajos; Orden; Equidad: resultado de la combinación de la benevolencia y justicia; Estabilidad de personal; Iniciativa: aumentará el compromiso de los empleados en la empresa; Espíritu de grupo), un estudio de las funciones de una empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica en instituciones de enseñanza.

Su aporte principal fue el de escribir sobre problemas no estudiados por Taylor, ya que este concentra sus estudios en el taller o la fábrica, Fayol lo hace a nivel de la dirección, creando lo que algunos llaman escuela de "jefes". Hizo grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos. Escribió *Administration industrielle et générale*, el cuál describe su filosofía y sus propuestas, dentro de sus Postulados se tiene:

- Enfoque normativo y prescriptivo
- La administración como ciencia
- Teoría de la organización
- División del trabajo y especialización
- Concepto de línea y staff.
- Coordinación

La teoría clásica de la administración se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Fayol destaca que toda empresa cumple seis funciones básicas.

- Funciones administrativas (Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar)
- Funciones técnicas (producción y fabricación de productos)
- Funciones comerciales (compra de materia prima y venta de productos)
- Funciones financieras (adquisición y utilización de capital)
- Funciones de seguridad (protección a los empleados y a la propiedad)
- Funciones contables

2.3.2.- Teoría Neoclásica de la Administración

La teoría neoclásica es la teoría adaptada al modelo de las empresas actuales, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas. El enfoque neoclásico “consiste en identificar las funciones de los administradores y, deducir de ellas los principios fundamentales de la complicada práctica de la administración.

Los principales representantes de la teoría neoclásica Peter F, Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph C, Davis, Louis Allen y Harold Koontz, no formaron propiamente una escuela definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo. A pesar de que algunos autores la denominan escuela operacional, la escuela del proceso administrativo o incluso, enfoque universalista de la administración, ellos prefirieron denominarla teoría neoclásica para facilitar el aspecto didáctico y la presentación.

La teoría neoclásica se caracteriza por hacer énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración, los autores neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, lo redimensionan y lo reestructuran de acuerdo con las circunstancias de la época actual, para darle una configuración más amplia y flexible. El enfoque neoclásico utiliza la mayor parte de los conceptos clásicos: estructura de la organización lineal, funcional y línea-staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización. Los autores neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de administración, capaces de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones, definiendo la manera como el administrador debe

planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados. Los once principios de administración más utilizados son:

- En cuanto a los objetivos
 - Los objetivos de la empresa y sus departamentos deben ser definidos y establecidos claramente por escrito. La organización debe ser sencilla y flexible.
- En cuanto a las actividades
 - Las responsabilidades asignadas a una posición deben reducirse, tanto como sea posible, al desempeño de una función sencilla.
 - Las funciones asignadas a los departamentos deben ser homogéneas para que la operación sea más eficiente y económica.
- En cuanto a la autoridad
 - En la organización debe existir líneas claras de autoridad de arriba hacia abajo, y de responsabilidad de abajo hacia arriba.
 - La responsabilidad y la autoridad de cada posición deben estar claramente definidas por escrito.
 - La responsabilidad debe ir acompañada de la correspondiente autoridad.
 - Las autoridades para emprender o iniciar una acción debe delegarse al nivel más próximo posible al escenario de la acción.
 - El número de niveles de autoridad debe ser el mínimo posible.
 - El número de subordinados que un individuo puede supervisar con eficiencia tiene un límite.
 - En la organización, cada individuo debe reportarse, a un solo supervisor
 - Las responsabilidades de la autoridad más elevada es absoluta en relación con los actos de sus subordinados.

Los objetivos son valores buscados o resultados deseados por la organización, que espera alcanzarlos a través de la eficiencia de su operación. Si esta operación falla, los objetivos o resultados se alcanzan parcialmente o, simplemente, se frustran.

Los objetivos justifican la existencia y operación de una organización. Aunque los métodos y la racionalización del trabajo fueron la bandera de la administración

científica, la de la teoría clásica fueron los principios generales de la administración, la teoría neoclásica sólo los considera medios en la búsqueda de la eficiencia y enfatiza en los fines y resultados. Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en gran parte en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogieron el contenido de casi todas las teorías administrativas, como fueron: la teoría de las relaciones humanas, la teoría de la burocracia, la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento, la teoría matemática y la teoría de los sistemas. Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna, formulada dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy.

2.3.3.- Teoría de las 7 Eses de Mckinsey

Las "Siete S" de la estructura organizativa fueron mencionadas por primera vez en "El Arte de la Administración Japonesa" por Richard Pascale y Anthony Athos en 1981. Dichos autores habían estado investigando sobre cómo la industria japonesa había logrado ser tan exitosa. Aproximadamente al mismo tiempo, Tom Peters y Roberto Waterman, exploraban qué hace a una compañía excelente. El Modelo de "Siete S" nació de una reunión de estos cuatro autores en 1978. Aparece también en el libro: "En busca de la excelencia" escrito por Peters y Waterman, y se tomó como una herramienta básica por la empresa de consultoría global McKinsey. Se conoce desde entonces como el Modelo de las "Siete s".

Las "Siete S" de la estructura organizativa de McKinsey es una herramienta para el análisis y la acción, es un modelo de gestión que describe 7 factores para organizar a una compañía de una manera eficaz. Juntos, estos factores determinan la manera en la cual una corporación opera. Los gerentes deben considerar los siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de una estrategia, destacando que cada uno de estos factores son interdependientes y se les debe prestar igual atención a cada uno de ellos, es decir, que todos tienen igual importancia aunque cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente.

El significado de cada uno de los factores del modelo es el siguiente:

2.3.3.1.- Structure (Estructura)

Este factor se refiere a la estructura organizacional, que no es más que la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, la mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente y por esa razón, los administradores trazan comúnmente un organigrama que no es más que "un diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos o posiciones, dentro de la organización, y cómo se relacionan".

En un organigrama los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades; que no es más que la agrupación de actividades de trabajos similares y conectados lógicamente en un solo departamento, en un organigrama, se puede apreciar rápidamente la línea de mando, también llamada línea de control, que se puede definir como el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado.

Es importante seleccionar una adecuada línea de mando, ya que ésta puede afectar la eficiencia puesto que una línea de mando muy ancha significa que los administradores se extiendan demasiado y que los subordinados reciban muy poca dirección y control; de otra manera, las líneas de mando muy estrechas crean estructuras organizacionales verticales con muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos, lo cual entorpece el proceso de toma de decisiones en un ambiente rápidamente cambiante.

Criterios a seguir para el diseño estructural de la organización:

- Observar qué actividades de la empresa son necesarias para alcanzar los objetivos.
- Análisis de las decisiones. ¿Qué decisiones se necesitan para lograr las realizaciones requeridas para alcanzar los objetivos?
- Análisis de las relaciones. ¿Con quién tendría que trabajar quien está a cargo de su actividad? ¿Qué contribución tiene que hacer esta persona para los que están al frente de otras actividades?

La estructura organizacional se divide en formal e informal.

Los organigramas formales son útiles para mostrar quién es el responsable por determinadas actividades, aunque tiende a ocultar muchas características de la estructura organizacional. Por un lado, implica que todos los administradores del mismo nivel tienen la misma autoridad y responsabilidad y esto no es siempre cierto. Por otro lado, los empleados pueden inferir un cierto nivel o poder a partir de la distancia entre su posición y el cuadro del presidente ejecutivo.

Herbert A. Simón describe al organigrama informal como "las relaciones interpersonales en la organización que afectan las decisiones dentro de ella pero que se omiten del esquema formal, o no son compatibles con él". A estas relaciones interpersonales se les llama a veces, las líneas punteadas del organigrama.

Existen tres Tipos de estructura organizacional.

- La organización funcional: Forma lógica y básica de la departamentalización. reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí.
- La organización producto/mercado: Cuando la departamentalización se torna demasiado compleja para la estructura funcional, los ejecutores de la alta administración generalmente crean divisiones semiautónomas, cada una de las cuales diseña, produce y comercializa sus propios productos.
- La organización matricial: Trata de combinar las ventajas de ambos tipos de diseño y, al mismo tiempo, procura evitar sus limitaciones. Es una estructura organizacional en la que el empleado reporta tanto a administradores funcional o de división como a uno de proyecto o de grupo.

2.3.3.2.-Strategic (Estrategia)

Sobre estrategia han conceptualizado diversos autores. Puede decirse que son: planes para la asignación de recursos escasos de las organizaciones, en un cierto plazo, para alcanzar metas identificadas. Obviamente se debe plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y en especial de la

competencia. Se plantea que es muy fácil diseñar estrategias, lo problemático es hacer que funcionen.

Los planes están muy relacionados con la estrategia, los cuales pueden ser estratégicos y operativos. Los primeros, están destinados a lograr las metas generales de una organización, mientras que los segundos indican cómo serán implantados los planes estratégicos y de la definición de la misión.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de dos perspectivas:

- Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
- Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera, la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En la segunda perspectiva la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo".

Los niveles de la Estrategia son:

- A nivel corporativo: Esta es formulada por la alta dirección con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.

- A nivel de la línea de negocio o unidad estratégica de negocio:

Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos. Cuando una organización tiene varios intereses en diferentes negocios y le es difícil organizar las variadas actividades, trata este problema creando las llamadas Unidades Comerciales Estratégicas (UCE), la cual agrupa todas las actividades del negocio dentro de una corporación multi-negocios que produce un tipo particular de bienes y servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

- A nivel funcional.

Se formula por un área funcional específica como un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocios.

2.3.3.3.- System (Sistemas)

Esta categoría es la de todos los procedimientos formales e informales que le permitan funcionar a la organización, entre los que se cuentan el presupuesto de capital, la capacitación, los sistemas de contabilidad, etc.

Los sistemas tienen un impacto profundo en la efectividad de la organización porque en ellos está la atención de los gerentes.

Por sistemas se entiende a todos los procesos y procedimientos, que una organización usa para administrarse en una base diaria, incluyendo los sistemas de control de administración, medición de performance y sistemas de recompensa, planeamiento, presupuesto y sistemas de asignación de recursos, sistemas de información, y sistemas de distribución. Algunas cuestiones claves que se deben tener presente en el análisis de este factor:

- ¿Tiene la organización los sistemas necesarios para que funcionen sus negocios?
- ¿Cuáles son los sistemas de administración que son más importantes para el funcionamiento de la compañía? ¿A cuáles se les debe prestar más atención?

2.3.3.4.- Staff (Personal)

Caracteriza el número y tipo de personal dentro de la organización. Son las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, mantención y desarrollo del personal en su orientación hacia la estrategia. En la administración del personal, es importante el proceso de reclutamiento, el cual no es más que "desarrollar un grupo de candidatos para el trabajo, de acuerdo con un plan de recursos humanos.

El reclutamiento es el proceso de búsqueda y atracción de candidatos capacitados para cubrir puestos de trabajo vacantes en la organización en un momento determinado, esta política tiene tres ventajas fundamentales. En primer lugar, los individuos reclutados en la empresa ya están familiarizados con ella; por tanto, tienen muchas probabilidades de éxito debido a su conocimiento de la empresa y sus miembros. En segundo lugar, una política de promoción desde adentro ayuda a

fomentar la lealtad e inspira a un mayor esfuerzo por parte de los miembros de una organización. Por último, generalmente cuesta menos reclutar o promover de esta forma que contratar a personas ajenas a la organización.

Las empresas tienen además a su disposición una vasta serie de fuentes externas para reclutar al personal. Estas fuentes están constituidas por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados, desempleados o ser graduados universitarios.

Entre las ventajas del reclutamiento externo se destacan las siguientes:

- Trae sangre nueva y experiencias nuevas a la organización. El *input* de recursos humanos siempre ocasiona una importación de nuevas ideas, enfoques. La empresa se mantiene actualizada con el ambiente externo y con lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. En ocasiones se evitan los gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y se obtienen resultados de desempeño a corto plazo.

Esta fuente de reclutamiento tiene como desventaja que generalmente se demora más que el reclutamiento interno, es más costosa y exige inversiones y gastos en anuncios diarios, gastos operacionales, etc. Es menos seguro, pues los candidatos son desconocidos.

En la práctica, una empresa casi nunca hace el reclutamiento interno y externo puro, o sea, por separado, sino que siempre existe la combinación de ambos; de ahí que se establezca el reclutamiento mixto, el cual puede ser adoptado en tres alternativas:

- Se inicia con el reclutamiento externo y luego con el interno.
- Utiliza el reclutamiento externo e interno simultáneamente.
- Utiliza inicialmente el reclutamiento interno, seguido del externo.

Un paso para identificar las vacantes en el proceso de reclutamiento es la planeación de los Recursos Humanos.

Según Stoner, la planeación de los Recursos Humanos tiene cuatro aspectos básicos:

- Planeación por las necesidades futuras: Esto se hace sobre la base de decidir cuánta gente necesitará la compañía.
- Planeación para balances futuros: Se realiza con el fin de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados.
- Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.
- Planeación para el desarrollo de los empleados.

En la administración del personal, es importante el proceso de inducción, que no es más que "un programa diseñado para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente dentro de la organización".

La inducción tiene por objetivo proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización. Por lo general la inducción transmite tres tipos de información: información general sobre la rutina diaria del trabajo; un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella; y una presentación detallada, tal vez un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y presentación del personal.

Stoner plantea que los Programas de Capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan desarrollar las habilidades de los trabajos futuros.

La capacitación consiste en proporcionar a los trabajadores nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente: ellos necesitan aprender nuevas habilidades, y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las habilidades. Por otra parte, capacitar a empleados expertos para ser más eficaces en su desempeño puede ser problemático

debido a que sus capacidades de capacitación no siempre son fáciles de determinar y, cuando se logra determinarlas, es posible que al individuo no le guste que le ordenen cambiar su forma de realizar el trabajo.

Por otra parte, el desarrollo administrativo tiene por objetivo mejorar la eficacia global de los administradores en sus puestos actuales y prepararlos para tener mayor responsabilidad cuando los asciendan. Estos programas han prevalecido en los últimos años ante las crecientes exigencias que se imponen a los administradores. Cada vez se reconoce más que los administradores difieren en la capacidad, experiencia y personalidad, de ahí que los programas de desarrollo administrativo se centran cada vez más en los administradores, adaptándose a que satisfagan las necesidades especiales del desarrollo de los administradores a quienes se destinan.

2.3.3.5.- Style (Estilo)

El estilo no se refiere a la personalidad, sino al patrón de acciones sustantivas y simbólicas que llevan a cabo los administradores generales.

El estilo dicta las normas que la gente sigue y la manera en que deben trabajar e interactuar con sus compañeros y clientes.

El estilo captura cómo el trabajo se culmina actualmente en una organización. Aunque el estilo puede ser definido ampliamente por uno o dos líderes de la organización, es usado aquí en este modelo para referirse a los patrones generales de comportamiento de los miembros del equipo de administración. Por ejemplo: ¿Dónde ellos ponen el foco de su atención? (¿dentro de la compañía o afuera?).

Este factor se refiere además al estilo cultural de la organización, la forma en que la alta dirección se comporta es el modelo a seguir. Las acciones relevantes, incluso las simbólicas comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromisos de la empresa para con la estrategia. La cultura de una organización se va formando gradualmente; y es a través de su cultura que las organizaciones se identifican, se integran y se valoran a sí mismas para dar respuestas adecuadas y coherentes al entorno donde se encuentran. Se entiende por cultura organizacional "el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que

dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización".

Todas las organizaciones tienen una cultura pero no todas las culturas tienen un impacto igual sobre sus empleados. Las culturas fuertes son aquellas en que los valores son apreciados por todos. Cuanto más acepten los empleados los valores, más fuerte será la cultura.

2.3.3.6.- Skills (Habilidades)

Se refiere a las capacidades distintivas de la organización en su totalidad que pueden ser aptitudes distintivas de gente, prácticas de administración, sistemas y/o tecnologías. Estas capacidades están poseídas por la organización no por cualquier individuo, y típicamente se desarrollan a través del curso de los años.

Algunas cuestiones claves en este factor:

- ¿En qué actividades de negocio es buena la compañía?
- ¿Qué nuevas capacidades necesita desarrollar la organización y cuáles necesita "desaprender", para completar en el futuro?

2.3.3.6.- Shared values (Valores compartidos)

Este punto se refiere a los conceptos guías, a los valores y a las aspiraciones que unen a una organización alrededor de un propósito común, éstos están con frecuencia enunciados en la misión de la organización, Usualmente estos valores se comunican de manera simple, e incluso pueden parecer insignificantes vistos desde afuera, pero para los miembros de la organización tiene un gran significado porque ayudan a focalizar la atención y provee un amplio sentido del propósito.

Los valores organizacionales determinan el éxito de la organización, si realmente se comparten en aras de los objetivos supremos de la empresa, además definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brinda las bases para una dirección que motive a todos. En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones, es por eso que determinan lo que es importante para los

implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican cómo debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo.

Es válido destacar que mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos, los cuales son los que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia, siendo éstos metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo. Es necesario que todos los miembros de la organización conozcan el sistema de valores de la empresa, por eso en su formulación deben ser claros, compartidos y aceptados por todos, de esa manera podrá existir un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos.

La interiorización de los valores organizacionales implica que cada persona se identifique y comprometa con la entidad; en este caso, la dirección debe mantener informado al colectivo de lo que se propone como beneficioso para todos. Es importante que los valores se legitimen en la organización por lo que hay que implementarlos, aplicarlos a la toma de decisiones, en la atención al cliente, en toda la gestión. Deben ser inculcados en todos los momentos y además hay que capacitar al personal de reciente incorporación y al que lleva más tiempo en la organización; pero sobre todo, el directivo debe dar el ejemplo porque nada es más importante que el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.

La fortaleza de las 7S es que es una herramienta de diagnóstico para entender por qué las organizaciones son ineficaces. Una vez analizados los puntos débiles y realizados los cambios, se conduce a un cambio organizacional, implicando al total de la compañía para mejorar significativamente su forma de funcionar y sus resultados.

En sí, la teoría clásica, se basa en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia mediante la aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y

controlar), la neoclásica es una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna, formulada dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy, e identifica las funciones de los mismos (planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados), se caracteriza por hacer énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, sin descuidar los conceptos teóricos de la administración.

En el mismo orden de ideas, la teoría de las "Siete S" es una herramienta de diagnóstico para el análisis y la acción, modelo de gestión que describe 7 factores para organizar a una empresa de una manera eficaz, los gerentes o administradores deben considerar estos siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de las estrategias, destacando que cada uno de estos son interdependientes y se les debe prestar igual atención.

Las teorías antes mencionadas son importantes y relevantes para el presente trabajo de investigación, porque: guían las decisiones administrativas; son fuentes de nuevas ideas; facilitan el entendimiento de todos los procesos en los que está envuelta la institución, permitiendo la elección de los posibles caminos a seguir; permiten predecir con un grado aceptable de incertidumbre lo que sucederá en ciertas situaciones; facilitan la comprensión o la fijación de estrategias ante el patrón de comportamientos administrativos; facilitan la comprensión de la realidad y permiten introducir cambios y mejoras con el menor grado de incertidumbre en los resultados finales, es decir, aportaron elementos adecuados para fortalecer el manejo de manera eficiente los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure del Estado Apure.

2.4.- Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre esta que se construye todo el trabajo. Una buena base teórica formará la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se puede analizar los resultados.

Según Arias (2012), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.54). Es decir, son los aspectos conceptuales o teóricos que se ubicarán en el problema de investigación que están directamente relacionados con las variables del trabajo.

La estructura de las bases teóricas surge de acuerdo al conjunto de variables que surjan de la temática, del enfoque de la investigación, del enunciado del problema, del sistema de objetivos, del sistema de preguntas que se exprese en la formulación del problema.

En relación a lo anterior y tomando en cuenta el objetivo principal de esta investigación que es, Proponer estrategias gerenciales dirigidas al manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista del Estado Apure, ubicado en el Municipio San Fernando en la calle 19 de Abril cruce con calle Miranda en el Edificio Inces, es necesario edificar la base conceptual que orienta el estudio.

2.4.1.- Estrategias

Las estrategias se componen de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles, están orientadas a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Según Munch (2011), el término estrategia proviene del griego *strategas*, que significa uso y asignación de recursos. En este sentido, las estrategias son alternativas o recursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se definan en una organización.

Para George y Jones (2010), la estrategia consiste en un grupo o conjunto de decisiones y acciones relacionadas entre sí que ayudan a una organización a alcanzar sus metas sobre que metas perseguir, de allí que la estrategia al igual que la planeación sean tanto un proceso de toma de decisiones para formular o seleccionar las mejores alternativas de acción para lograr objetivos empresariales.

En el mismo orden de ideas, cabe afirmar que la estrategia consiste en decidir asertiva y éticamente las acciones a seguir para lograr los objetivos deseados por directiva de la organización. En consecuencia, al elegir una alternativa estratégica, se encuentra de nuevo el elemento decisional como factor clave para el éxito, además es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- Determinación de los cursos o alternativas: consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- Evaluación: analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- Selección de alternativas: considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

En definitiva, las estrategias son herramientas gerenciales a largo plazo que permiten dirigir las operaciones, ante una determinada situación, estas están íntimamente ligadas a los objetivos de la organización, permitiendo el uso y asignación de recurso, con la finalidad de lograr los propósitos planteados en los objetivos de cualquier empresa.

2.4.2.- Estrategia como Herramienta Gerencial

Es un patrón donde se proyectan los planes, metas y objetivos de una organización, de allí, que se le considera una herramienta de la gerencia, porque es un instrumento que utiliza el gerente para planificar las acciones a seguir en una determinada situación. Sobre ello, Benavides (2005), explica que la estrategia se planifica a través de:

Un conjunto de acciones que hace una institución con el objeto de Lograr resultados a futuro, que le permitirá una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzo para ejecutar las decisiones. (p.65).

De esta manera, se señala que la estrategia como herramienta gerencial va a permitir determinar un programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición el vocablo "programa" "implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular las estrategias de la organización" y como "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo." Conforme a esta definición, toda organización cuenta con las estrategias (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito.

2.4.3 Gerencia

La gerencia es un cargo que el director de una empresa u organización lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso planificación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos. Sobre ello, Guédez, (Citado por Araujo, 2005), la define como:

Un proceso porque arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto. Gerenciar es tomar unas ideas, unas instituciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarle una serie de recursos y de administrar a través de determinadas acciones gerenciales. (p. 7)

Por lo tanto, la gerencia también se presenta como un proceso porque la misma efectúa funciones de manera sistemática y controlada permitiendo establecer políticas, planes, capacidades, habilidades y propósitos para alcanzar de manera efectiva el desarrollo de la organización, por ello, es indispensable administrar las acciones de todos los involucrados para mantener una fuerza de trabajo adecuado que permita la optima utilización de los recursos humanos y materiales, así como de los servicios que ofrezca.

2.4.4.- Estrategias Gerenciales

Son consideradas un proceso situacional, donde convergen unas series de acciones que ocurren en el tiempo, con una intención estratégica, para incorporar a las personas de tal manera, que se sientan comprometidas con la misión y los objetivos institucionales. En el mismo orden de ideas González y Pelekais (2010), señalan que las estrategias gerenciales son sin duda:

Una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa. (p.343)

En efecto, las estrategias gerenciales son aquellas que se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las acciones por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados, así como anticipar en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

2.4.5.- Manejo

Cuando se habla de manejo, se hace referencia a la acción de conducir algo o a alguien hacia una meta apropiada. El termino manejo, se puede definir como la dirección y administración de un asunto o negocio, de esta misma manera definiciónabc.com lo define como “la acción de manejar, de organizar o conducir un objeto o una situación bajo características especiales que lo hacen específica, y por consiguiente, requieren destrezas igualmente particulares”. Hay diferentes tipos de

capacidades de manejo dependiendo de la situación de la que se trate aunque algunas son más comunes que otras en el día a día.

2.4.6.- Recursos

Son todos aquellos elementos que pueden colocarse como medio de alcanzar un fin determinado, en una empresa, se denomina recursos, a las personas, maquinarias, tecnología, dinero, que se emplean como medios para lograr los objetivos de la entidad (recursos humanos, tecnológicos o financieros).

Para zonaeconomica.com (2010), Un recurso “es un medio de cualquier clase, que permite obtener algo que se pretende”.

2.4.7.- Manejo de Recursos

Definición abc.com define el Manejo de Recursos “Como las estrategias que se establecen para que la utilización de esos recursos sea racional, es decir, que se lleven a cabo bajo ciertas condiciones que impidan la generación de un impacto económico o social”. De tal modo para realizar el manejo de una institución las autoridades que cumplen tal rol deben contar con presencia, autoridad, poder de decisión, iniciativa y otras cualidades que sean propicias para resultados específicos.

2.4.8.- Recursos Presupuestarios

El presupuesto es la planificación fundamentada de muchas estrategias por las cuales constituye un instrumento importante como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos.

De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación de la organización y ayudar en gran medida para la

toma de correctivos o aclarativos. Un presupuesto para cualquier persona, empresa o gobierno, es un plan de acción de gasto para un período futuro, generalmente de un año, a partir de los ingresos disponibles. A un año calendario se le denomina "año fiscal". Sobre ello, Rodríguez (2005), opina que los presupuestos:

Son los fundamentos que sustenta la gestión presupuestaria, para la toma de decisiones acertadas, pues, ésta comprende el conjunto de dimensiones implícitas en el sistema presupuestario e interrelacionadas con las otras áreas organizacionales, a través de un buen sistema de información, y donde el presupuesto juega un papel integrador y coordinador de las diferentes transacciones que se realizan, y de los recursos con que cuenta una empresa en un determinado periodo, expresado en términos financieros.

Para Welsch y Col. (2005), el presupuesto es una “herramienta de planeación y formulación de estrategias y políticas asociadas con los diferentes pronósticos de la actividad empresarial, para desarrollar un conjunto de planes que integran utilidades”.

A su vez, Muñiz (2014), considera que el presupuesto:

Es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

En si el presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia, consta de los siguientes elementos:

- Es un plan, lo que quiere decir que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.
- Integrador, indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el

plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

- Coordinador, significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro no será igual a la suma de las partes y creara confusión y error.

- En términos financieros, manifiesta la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan maestro.

- Operaciones, uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es determinar los ingresos que se pretende obtener, así como de los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

- Recursos, no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra básicamente con la planeación financiera, que incluye al presupuesto de efectivo y al presupuesto de adiciones de activos (inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos)

- Dentro de un periodo futuro determinado, un presupuesto siempre tiene que estar en función de cierto periodo.

Además, el presupuesto es un sistema mediante el cual se elabora, aprueba, coordina la ejecución, controla y evalúa la producción pública (Bien o Servicio) de una institución, sector o región, en función de las políticas de desarrollo previstas en los planes. La técnica debe incluir además, en forma expresa, todos los elementos de la programación (objetivos, metas, volúmenes de trabajo, recursos reales y financieros) que justifiquen y garanticen el logro de los objetivos previstos.

En el mismo orden de ideas, para Gómez (2007, p.1), el presupuesto sirve como instrumento de planificación, coordinación y control de las actividades financieras, puede ser variable, rígido, y ajustable por lo que su formulación permite el

crecimiento de la organización disminuyendo las desviaciones en la ejecución del mismo. De igual manera señala que las etapas del presupuesto son las siguientes:

- **Formulación:** Es el proceso basado fundamentalmente en el cálculo o estimación de recursos humanos, materiales y financieros, requeridos durante el periodo presupuestario. En ella se consideran las metas y políticas generales emanadas de la empresa u organización y es responsabilidad del gerente de cada unidad formular su presupuesto.

- **Ejecución:** Su importancia se fundamenta en que las unidades involucradas cumplan con su asignación presupuestaria y que las mismas no sean utilizadas en fines diferentes para los cuales fueron previstos, es decir, que la inversión debe estar destinada al logro de los objetivos y metas establecidas en la formulación presupuestaria.

- **Control:** Es el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en un periodo, para evaluarlos y decidir las medidas presupuestarias que sean necesarias. Las actividades que se realizan en esta etapa son:

- Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.

- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas

- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario.

- **Evaluación:** Consiste en preparar un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades realizadas durante un periodo.

2.4.9.- Recursos Financieros

Zonaeconomica.com (2010), define a los recursos financieros como “el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez.” Los recursos financieros están compuestos por:

- Dinero en efectivo

- Préstamos a terceros

- Depósitos en entidades financieras
- Tenencias de bonos y acciones
- Tenencias de divisas

En el mismo orden de ideas, los recursos financieros garantizan los medios para la consecución de los demás recursos de la empresa y se refieren al dinero en diferentes formas: Efectivo, capital, ingresos, egresos, créditos, inversiones, en general, es la disponibilidad de dinero que tiene la empresa para atender sus compromisos, por otra parte, en eumed.net el término Recursos Financieros significa:

Llevar acabo toda la función de tesorería (ingresos y egresos), es decir, todas las salidas o entradas de efectivo deben estar previamente controladas por el presupuesto. Para estar en condiciones de evitar fallas y de aplicar correcciones oportunamente, corresponde al área financiera realizar los registros contables necesarios. Estos registros contables deben corresponder al presupuesto efectuándose por unidad organizacional.

2.4.10.- Manejo de Recursos Financieros

Bravo (2010) dice que el manejo de los Recursos Financieros “requiere de personal calificado en los procesos y actividades financieras y contables. Se debe contar con un área organizacional para la administración de los recursos financieros, respaldada con suficiente personal calificado y que sea apropiada a las características de la institución”. En el mismo orden de ideas Anzil (Septiembre 2010), señala que:

La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas de efectivo en un período futuro, y al finalizar el período poder realizar un control sobre el mismo.

Por lo tanto, el buen manejo de los Recursos presupuestarios y Financieros permitirá la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia

financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa u organización. De lo anterior se puede decir que el objeto de la Administración Financiera es el manejo óptimo de los recursos humanos, presupuestarios, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

De igual manera, la gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

2.4.11.- Gerente

En tal sentido, los gerentes son aquellos individuos encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos, presupuestarios, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización. Es por ello, que los gerentes de hoy en día deben desarrollar seis competencias gerenciales claves, que según Hellriegel (2016, p.21) son; la comunicación, la planeación y la administración, el trabajo en equipo, la acción estratégica, la globalización y el manejo de personal. Todo esto los conducirá a un mejor desempeño de las funciones administrativas en la organización.

Entonces, se puede decir, que la función principal de los gerentes es administrar y que este término es el compendio o la agrupación de cuatro elementos claves, que han trascendido históricamente y que muchos autores han adaptado, pero todos coinciden en la finalidad básica de planear, organizar, dirigir y controlar, funciones básicas de la administración, que deben ser desarrolladas por los gerentes, de la forma más objetiva y consciente para generar la utilidad esperada.

2.4.12.- Administración

Ahora bien, la administración para Robbins y Coulter (2015, p.35); “Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

A pesar de que la administración es un proceso que se deriva de las funciones de planeación, organización, dirección y control. Es lo que permite que los procesos administrativos realicen un papel importante dentro de una organización, puesto que ellos son las bases sustanciales para la creación y desarrollo de las actividades que se desean realizar.

En el mismo orden de ideas, el proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa u organización, consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué?, ¿Para Qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control desempeñadas para alcanzar de manera eficiente y eficaz los objetivos preestablecidos con el uso adecuado de recursos humanos, físicos, financieros y otros, para ello, Stonner (2012, p.39), expone que el proceso administrativo:

Es el Conjunto de operaciones o procedimientos a seguir dentro de una organización para cumplir con total cabalidad las actividades planteadas y de este mismo modo lograr un mayor desenvolvimiento en las evaluaciones y alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés y de esta manera obtener los objetivos planteados.

De igual manera, Munch (2014, p.37), señalan que el proceso administrativo "Es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman un proceso integral”

En el mismo orden de ideas y haciendo referencia a las funciones administrativas que desarrollan los gerentes, es necesario conceptualizar cada una de estas.

2.4.12.1.- Planificación

Desde la perspectiva organizacional, es bien sabido que antes de iniciar acciones administrativas y financieras, se establecen anticipadamente las acciones y elementos necesarios a desarrollar para lograr los objetivos y metas que se pretenden alcanzar a futuro, es allí donde la aplicación coherente y eficaz del proceso de planificación o planeación, como se refieren actualmente autores como Jones y George, Serna, Francés, Drucker, Koontz, Weihrich y Cannice, entre otros, es el punto de partida para establecer estas acciones, permitiendo prever lo que podría ocurrir y de esta manera minimizar la incertidumbre, desperdicio de esfuerzo, recursos y una administración improvisada.

En atención a lo anteriormente expuesto, Ortega (2008), expresa que la planeación es una actividad cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlos. Por otra parte, para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir elegir una opción entre varias alternativas. Mientras, que para George y Jones (2014), planear, es el proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas para una organización.

Según Robbins y Coulter (2014, p.248), la planificación es la primera función o proceso de la administración, esta suele ser compleja y abstracta, ya que comprende la toma de decisiones, la planificación y la administración estratégica. Es en esta etapa, es donde se definen la misión, los objetivos y metas, se establecen las estrategias para alcanzarlas y se diseñan los planes para coordinar las actividades.

Para George y Jones (2014), la planeación consiste en el proceso de seleccionar e identificar tanto las metas como las líneas de acción apropiadas, para el logro de los objetivos de cualquier organización, es una de las cuatro principales funciones de la gerencia. En el plan organizacional, resultado del proceso de planeación, se detallan

las metas de la empresa y el conjunto de específico de estrategias que los gerentes deberían implementar con el objeto alcanzar dichos objetivos.

2.4.12.2.- Organización

Es aquella parte de la administración que implica establecer la estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización, está constituida por personas y se encuentra orientada hacia objetivos y diseñada a alcanzar resultados. Además se refiere al acto de organizar, integral y estructural los recursos de organismo involucrados en su administración entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

Para Robbins y Coulter (2014, p.360), Una organización “es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”. Esta definición, engloba las características básicas e importantes que poseen las organizaciones, además de muchas otras que van evolucionando con la globalización y las necesidades de una administración eficiente y eficaz. Si bien las organizaciones pueden otorgar múltiples beneficios a quienes la integran y dirigen, mayor es la responsabilidad de la gerencia de administrar las actividades asociadas, referentes a la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros y recursos disponibles, para alcanzar las metas establecidas.

Según Koontz y Weihrich (2012, p.229), La organización “es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”.

Esta definición supone la creación de un entorno favorable para el desempeño humano y la asignación que debe hacerse a las personas más capacitadas y con mayores conocimientos para realizar las tareas correspondientes. Igualmente, el propósito de la organización es la división del trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos, asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales, coordinar diversas tareas, agrupar los trabajos en unidades, establecer relaciones entre los individuos, grupos y departamentos, implantar líneas formales de autoridad y la adecuada distribución y utilización de los recursos organizacionales.

Por consiguiente la organización según Chiavenato (2014) es: Determinar las actividades específicas necesarias para el alcance de los objetivos planeados además de agrupar las actividades en una estructura lógica y asignar las actividades a personas específicas (P. 256)

2.4.12.3.- Dirección

Para los autores Robbins y Coulter (2014, p.377), la dirección comprende: el comportamiento organizacional, las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje, los grupos y equipos de trabajo, la motivación a empleados y el liderazgo. Todo esto engloba lo que representa la dirección en una organización y los factores que se deben evaluar para dirigir con eficacia cualquier empresa. En relación a esto, Ruíz (2007), define ampliamente la dirección como:

El proceso de instrumentar el plan y usar los recursos organizados en operaciones reales y efectivas, para la obtención de los objetivos planificados. Es emitir instrucciones, asignar los programas a cada responsable de ejecutarlos. La dirección es guía, jefatura y control de los esfuerzos de los ejecutivos, dirigidos hacia un objetivo en común, que se logre con un mínimo de consumo, de recurso y por supuesto, de esfuerzos.

Así, la dirección se define como el hecho de influir en los individuos para que coadyuven en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales y grupales, manteniendo una relación directa con el aspecto interpersonal de la administración.

2.4.12.4.- Control

El control en una organización debe hacerse por medio de estrategias o herramientas gerenciales que permitan reducir los márgenes de errores y desviaciones. Atendiendo a esto, actualmente existen herramientas vanguardistas para controlar el desempeño de la organización y ante lo cual Stephen y Terry (2012), exponen que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar o de alimentación anticipada, el concurrente y el de retroalimentación.

El control preliminar evita problemas previstos, actuando de forma anticipada a la actividad de trabajo real. El concurrente sucede mientras se lleva a cabo una actividad, ayudando a prevenir problemas que puedan desencadenar en mayores

desviaciones y altos costos, se implementa a través de la supervisión directa, interactuando en forma directa con los empleados, y el de retroalimentación se realiza después de culminar una actividad de trabajo.

Después de definir los tipos de controles, es evidente la necesidad de que cada actividad sea controlada por separado, es por ello que los gerentes utilizan herramientas estratificadas según la actividad o área a controlar. A tal punto que existen controles financieros que incluyen el análisis de razones y de presupuestos. El análisis de razones comprende el comportamiento de ciertos valores financieros popularmente usados, entre los que se encuentran; la liquidez, el apalancamiento, la actividad y la rentabilidad. El análisis de presupuestos provee estándares cuantitativos con los que se pueden medir y comparar el consumo de recursos.

Toda organización tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa.

Por lo antes expuestos, es posible que en Venezuela actualmente sean muy pocas las organizaciones que se apeguen a estos controles como herramientas gerenciales, generalmente, se ven como medidas o normas impuestas en base a la experiencia, mas no son vistas como un proceso que requiere de una planeación. Quizás sea por esto, que las organizaciones sufren tantas variaciones, desviaciones, fallas, pérdidas y hasta cierres, por desconocimiento, falta de controles y planes que los ayuden en la prevención de desviaciones del desempeño y por ende de los objetivos y metas organizacionales.

Según Koontz y Weihrich (2012), el control “consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se cumplan“ (p.496).

Esta definición contempla el objeto principal del control, medir y corregir, tomando en cuenta los planes que precedieron a la realización de las actividades y cumplimiento de metas, para obtener resultados que puedan ser estandarizados y revisados a fin de tener mayor certeza y realizar las correcciones necesarias en el

tiempo pertinente. La importancia del control, radica en facilitar en forma eficiente el logro de objetivos y motivar a los empleados por medio de un liderazgo eficaz.

En el mismo orden de ideas, el control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- Planear y organizar (Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo).
- Hacer (El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar).
- Evaluar (El evaluar no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de qué medidas deben ser necesarias tomar).
- Mejorar (La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema).

El propósito principal del control no es tanto cazar y denunciar, cuanto saber corregir, pero hacerlo a tiempo. Esta manera de enfocar el control presenta su verdadera misión es, por una parte, la protección y la defensa del patrimonio de la organización y, por la otra, mejorar el proceso de gestión, para ello se hace necesario que el sistema adoptado sea adecuado para prevenir desviaciones, corregirlas a tiempo y sancionar a quienes contravengan las normas.

La prevención trae consigo establecer procedimientos adecuados de observación y seguimiento de las operaciones que se realizan a diario dentro de la organización, así como fijar puntos de comparación entre las normas y los hechos, para así evitar desviaciones profundas en los resultados. Además, permite redefinir las unidades de medición para no caer en errores graves en ese proceso de comparación. De allí la necesidad de buscar técnicas que ayuden a la fijación de unidades de medida para la

producción de la empresa donde opera. La corrección, por otra parte, comprende la revisión de los mecanismos, procesos y procedimientos de control y el ajuste de los mismos. Por último, la sanción, la cual va dirigida a castigar y reprimir a quienes contravengan las normas.

Por lo antes expuesto Briceño (2011, p.89), expresa que “el control implica la movilización de una serie de acciones de seguimiento, observación, examen y comparación de hechos acaecidos en el órgano controlado frente a las normas adoptadas”. De ahí que el control viene a ser para las instituciones un sistema que determina la manera de observar los procedimientos, de examinar los hechos para compararlos con los establecidos en las normas, manuales, planes y presupuestos.

Para Stoner (2012, p.40), el control para la gerencia es un esfuerzo sistemático de implantar normas de desempeño con el objetivo de planificar, para diseñar sistemas de retroalimentación informativa, comparar el desempeño efectivo con dichas normas predeterminadas, para establecer si existen desviaciones, medir su significación y tomar las medidas necesarias para ver que todos los recursos se estén aprovechando de la forma más eficaz y efectiva logrando así los objetivos empresariales. El control de este modo, está condicionado fundamentalmente por los sistemas de planificación, organización, dirección y evaluación que las organizaciones adoptan.

Un sistema según Catacora (2009, p.25) “es un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común”. Para Robbins y Coulter (2014), un sistema “es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado”

Indica Briceño (2011, p.90), que el control al igual que cualquier otro sistema administrativo, comprende cuatro elementos a considerar, como son:

- La misión de control consiste en la protección y defensa del patrimonio de

la institución, así como del mejoramiento de los procesos de gestión mediante la adopción de instrumentos adecuados que permitan prevenir las fallas, corregirlas a tiempo y sancionar a los infractores.

- Los recursos del sistema de control están conformados por el factor humano y los equipos, normas, planes, presupuestos, programas, y todos aquellos instrumentos que intervienen en la medición de resultados. Sin embargo, se debe hacer notar que, es el recurso humano el más importante en el proceso, ya que sin él es imposible ponerlo en marcha.

- El entorno está conformado por todos los subsistemas administrativos del ente, así como también por el sistema de control externo.

- Finalmente, las interrelaciones del sistema de control están dadas por la forma como se condicionan las diversas acciones y recursos tanto de control como de los demás subsistemas administrativos de la organización y fuera de ella.

El autor antes mencionado, señala que los niveles de control de una organización están conformados de acuerdo con la estructura organizativa que ella adopte; sin embargo es común observar, en la mayor parte de las instituciones, la existencia de tres niveles administrativos: el nivel directivo, el gerencial y el operativo. Cada uno de esos tres niveles tienen, por supuesto, asignadas sus atribuciones en función de la jerarquía, y una de ellas es la referida al proceso del control de la institución.

Nivel directivo: Tiene la alta responsabilidad no sólo de velar por las acciones desplegadas por dicho nivel, sino también lo referente al control general de la institución. Por consiguiente, las acciones de control en este nivel, están dirigidas a velar porque las estrategias, planes y políticas se cumplan, así como por la maximización de los resultados.

Nivel gerencial o de coordinación, Conformado por la parte intermedia de la estructura. A él le corresponde ejercer el control sobre la marcha de los programas de producción de los bienes y servicios, su distribución, así como de todas las demás acciones de coordinación y logro de metas.

Nivel operativo o ejecutor: Representa a los grupos de trabajo de la organización, el control a este nivel lleva consigo, el seguimiento y vigilancia de la aplicación de las normas, la ejecución de las metas, así como el logro de los resultados que se esperan.

También Briceño (2011, p.91), explica que en las organizaciones se ejecutan diferentes tipos de control, muchos de los cuales se formulan de acuerdo con la rama o actividad económica a la cual se dedica la organización, así como también con la tecnología de producción que en ella se utilice. Controles dirigidos a la protección del patrimonio, de las finanzas, la producción, los aspectos administrativos, contables y de comercialización.

En los aspectos patrimoniales y financieros, el ente establece controles que permiten proteger sus activos fijos, determinar la rotación de sus inventarios y de las cuentas por cobrar. Igualmente controla la necesidad y oportunidad de sus pasivos, el flujo de efectivo, la oportunidad de sus gastos, así como los movimientos bancarios y su relación con los resultados.

En lo referente a los asuntos administrativos y contables, la institución establece controles que van dirigidos al seguimiento de las normas, métodos y procedimientos de registro, con el objeto de salvaguardar y mantener la confiabilidad de los mismos y de la información producida. Además, se emplean métodos de control que permiten realizar el seguimiento y observación de los aspectos funcionales y procedimentales que mide la eficacia y eficiencia de la gestión.

En el mismo orden de ideas, el sistema de control está integrado por dos subsistemas: el control interno y el control externo. El subsistema de control interno es aquel que se ejerce dentro de la misma institución y bajo su propia tutela; mientras que el control externo es ejercido por todos aquellos órganos ajenos al ente controlado.

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, en su artículo 35 establece:

El control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Por lo tanto, el sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; además debe contar con un grupo humano idóneo con el fin de cumplir sus funciones, un sistemas de información, la supervisión y los procedimientos, con la finalidad de lograr los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Asegurar la oportuna claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos o desviaciones que se presenten en la organización.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna.
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y diseño para el desarrollo de la organización.

Los nuevos sistemas de control interno tienen como objetivos según Estupiñán (2012, p.18), lo siguiente:

- Conseguir que la empresa cuente con un adecuado y efectivo sistema de control interno.
- Disponer de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades de la

empresa o ente económico.

- Lograr la aplicación de normas y procedimientos, salvaguarda de bienes y eficiente uso de los recursos, así como del correcto y oportuno registro y manejo de información.
- Propender por la apropiación y aplicación de las políticas en la ejecución de planes, programas y proyectos.
- Lograr que la empresa cuente con controles eficientes, eficaces y económicos para implementarlos de manera consciente y crear un ambiente de autocontrol.

El control interno no puede ser un elemento restrictivo, todo lo contrario, debe posibilitar los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos en uno o más ámbitos independientes, pero con elementos comunes. Para Estupiñan (2012, p.19), el control interno comprende:

El plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Análisis del control interno

En atención a la cita anterior, la misma expone, que las responsabilidades sobre el control interno le corresponde a:

- La junta directiva o consejo de administración. Establece no solo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y los valores éticos.

- A la gerencia. Debe asegurar que exista un ambiente propicio para el control.
- A los directivos financieros. Entre otras cosas, apoyan la prevención y detección de reportes financieros fraudulentos.
- Al comité de auditoría. Es el organismo, que no solo tiene la facultad de cuestionar a la gerencia en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades, sino también asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.
- Al comité de finanzas. Contribuye cumpliendo con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos con los planes operativos.
- A la auditoría interna. A través del examen de efectividad y además de control interno y mediante recomendaciones sobre su mejoramiento.
- Al área jurídica. Llevando a cabo la revisión de los contratos y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.

Para Blanco (2014), el control interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma de cómo la administración maneja el negocio y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son:

- El ambiente de control;
- Los procesos de valoración de riesgo de la entidad;
- Los sistemas de información y comunicación;
- Los procedimientos de control; y
- La supervisión y seguimiento de los controles.

Dentro de las modalidades más comunes de control que se llevan a efecto en las organizaciones del sector público se pueden citar: el control previo al gasto y al pago, el control perceptivo, el control posterior y el control de gestión.

- El control previo: es aquella acción preventiva que permite revisar el acto Sujeto al control antes de su ejecución. En la realización de dicho control se utilizan dos modalidades: el control previo al gasto y el previo al pago.

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, refiriéndose al control previo al gasto, en su artículo 38 establece: “el sistema de control interno que

se implante en los entes y organismos a que se refiere en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, deberá garantizar que antes de proceder a la adquisición de bienes o servicios, o a la elaboración de otros contratos que impliquen compromisos financieros, los responsables se aseguren del cumplimiento de los requisitos siguientes:

- Que el gasto esté correctamente imputado a la correspondiente partida del presupuesto o, en su caso, a créditos adicionales.
- Que exista disponibilidad presupuestaria.
- Que se hayan previsto las garantías necesarias y suficientes para responder por las obligaciones que ha de asumir el contratista.
- Que los precios sean justos y razonables, salvo las excepciones establecidas en otras Leyes.
- Que se hubiere cumplido con los términos de la Ley de Contrataciones, en los casos que sea necesario, y las demás Leyes que sean aplicables.

En el control previo al pago, se verifica primeramente, si el bien o servicio adquirido fue recibido de acuerdo con las condiciones de calidad y características establecidas en los documentos de adquisición o contratación, o de ambas a la vez. Por otra parte, a los mandamientos de pago (orden de pago o cheque), se revisa si los mismos se han elaborado a nombre del verdadero beneficiario y si los montos estipulados se corresponden con los compromisos válidamente adquiridos.

En este sentido, el mismo artículo 38 de la actual Ley Orgánica de la Contraloría General de la República establece: “asimismo, deberá garantizar que antes de proceder a realizar pagos, los responsables se aseguren del cumplimiento de los requisitos siguientes:

- Que se haya dado cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
- Que estén debidamente imputados a créditos del presupuesto o a créditos adicionales legalmente acordados.
- Que exista disponibilidad presupuestaria.

- Que se realicen para cumplir compromisos ciertos y debidamente comprobados, salvo que correspondan a pagos de anticipos a contratistas o avances ordenados a funcionarios conforme a las Leyes.

Finalmente, el artículo 64 de la misma ley establece: “los órganos de control fiscal podrán utilizar:

- Los métodos de control perceptivo que sean necesarios con el fin de verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de las operaciones y acciones administrativas, así como la ejecución de los contratos de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley”.
- El control posterior es un medio importante para determinar los reparos y las averiguaciones administrativas, así como las sanciones de ley al detectar formalmente las contravenciones que tienen consecuencias y penas administrativas.

En este sentido, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República en sus artículos 40 y 41 establecen:

“Sin perjuicio de las funciones de la Contraloría General de la República y de lo dispuesto en el artículo 36, corresponde a las unidades de auditoría interna de las entidades a que se refieren el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, evaluar el sistema de control interno, incluyendo el grado de operatividad y eficacia de los sistemas de administración y de información gerencial, así como el examen de los registros y estados financieros, para determinar su pertinencia y confiabilidad, y la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en el marco de las operaciones realizadas”.

“las unidades de auditoría interna en el ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en el ente sujeto a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión”.

- El Control de gestión es enfocado por la ley como una modalidad de control

posterior que observa, revisa y examina resultados, así como la eficacia con que fueron logrados, de ahí que la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República en sus artículos 61 y 62 establece:

“Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales”.

“Los órganos de control fiscal podrán, de conformidad con el artículo anterior, efectuar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa y, en general, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control”.

Expresa Briceño (2011, p.97), que el control de gestión es aquel que tiene que ver con el seguimiento, observación, prevención y corrección de las desviaciones que pudieran producirse en la selección y adopción de las acciones, objetivos y metas de las organizaciones públicas; en la organización de la producción institucional; en la ejecución oportuna de las acciones y, finalmente, dentro de los propios procesos de control y evaluación. Por tanto, dicho control va mucho más allá del simple estudio o la investigación de hechos pasados.

Así pues, este tipo control viene a ser la base o fundamento del principio de la integración del control público, por cuanto está implícito en el proceso de programación de los objetivos y metas de cada ente; además, contribuye a proporcionar oportunamente la información necesaria sobre las variaciones para reformular la acción; permite la retroalimentación del proceso de gestión. Está presente también en el proceso mismo de la organización de la producción y de las acciones administrativas y en la propia ejecución, del control y evaluación de resultados.

El control de gestión en tales términos, él implica tanto el control preventivo, como el mismo control posterior. Es necesario entonces, que operen dentro de las

organizaciones públicas, acuerdos de gestión tales como: planes, presupuestos por programas o proyectos, sistemas integrados de contabilidad patrimonial y presupuestaria, instrumentos para la medición de los resultados físicos y financieros, manuales de normas y procedimientos, así como un sistema moderno de rendición de cuentas. A través del control de gestión podemos obtener información referente al logro de los objetivos y metas establecidas en los planes y presupuestos, el costo de haberlos alcanzado, el grado de eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos empleados, así como determinar los correctivos necesarios.

Es por ello que se puede afirmar que el control interno es el conjunto de mecanismos, sistemas, procedimientos y normas que aseguran una eficiente gestión de la entidad, la consecución de sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio, en un ambiente de participación e integración de todos aquellos que lo emplean.

De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica.

- El control externo, según Briceño (2011, p.92), persigue fiscalizar a la administración activa en sus diversos aspectos administrativos propiamente tales, legales, financieros o económicos, de su gestión, de resultados, entre otros.

De ahí que el control externo se ejerce a través de tres instancias, ellas son: el Poder Legislativo, el Poder Ciudadano y Poder Judicial. De los tres poderes mencionados, cuyas funciones tienen que ver con el control público, son el Poder Legislativo y el Poder Ciudadano, tienen expresamente mayor facultad constitucional para ejercer el control sobre la Administración Pública Nacional.

Esta sección diseña y sustenta teóricamente el desarrollo del presente trabajo de investigación, a través del conjunto de concepto o proposiciones que constituyen el punto de vista o enfoque determinado, dirigido a identificar, distinguir, analizar, evaluar y explicar la pertinencia y relevancia del problema planteado el cual busca fortalecer el manejo de manera eficiente los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure del Estado Apure.

2.5.- Bases Legales

Las bases legales en las cuales se sustenta el estudio de esta investigación se ubico en:

2.5.1.- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 141. Explica: “La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho”.

2.5.2.- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos LOPA (1981)

Artículo 30. La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad. Las autoridades superiores de cada organismo velarán por el cumplimiento de estos preceptos cuando deban resolver cuestiones relativas a las normas de procedimiento.

2.5.3.- Ley Orgánica de la Administración Pública LOAP (2001)

Artículo 3. Del objetivo principal de la administración pública

“ La Administración Pública tendrá como principal objetivo de su organización y funcionamiento dar eficacia a los principios, valores, normas consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y, en especial, garantizar a todas las personas, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos.”

Artículo 12. De Principios que rigen la actividad de la Administración Pública "La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad administrativa, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza. Asimismo, se efectuará dentro de parámetros de racionalidad técnica y jurídica".

En tal sentido, todo administrador estará en el deber de aplicar estrategias y programas siempre y cuando se encuentren dentro del marco legal y constitucional.

Artículo 19. De la de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas fijados "La actividad de los órganos y entes de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas y estrategias establecidas por el Presidente o Presidenta de la República, por el gobernador o gobernadora, el alcalde o alcaldesa según el caso.

Las organizaciones públicas deben seguir los lineamientos legales de gestión para cumplir con el fin planteado. Bajo la eficacia de las funciones, apoyándose en estrategias que permitan la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Artículo 20; Se refiere al "Principio de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos. La asignación de recursos a los órganos y entes de la Administración Pública se ajustará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos."

2.5.4.- Ley Contra la Corrupción (2003)

Artículo 1, tipifica lo siguiente:

La presente Ley tiene como objeto el establecimiento de normas que rijan la conducta que deben asumir las personas sujetas a la misma, a los fines de salvaguardar el patrimonio público, garantizar el manejo adecuado y transparente de los recursos públicos, con fundamento en los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad, consagrados en la Constitución de la República bolivariana de Venezuela, así como la tipificación de los delitos contra la cosa pública y las sanciones que deberán aplicarse a quienes infrinjan estas disposiciones y cuyos actos, hechos u omisiones causen daño al patrimonio público.

2.5.5.- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001)

Artículo 2, señala: La Contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficiencia, economía, eficacia, calidad, e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control.

2.5.6.- Ley del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001)

Artículo 35: El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas

2.5.7.- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2007)

Artículo 131. “El sistema de control interno tiene por objeto asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integren el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con la política prescrita y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de cuenta.”

2.5.8.- Ley del Instituto Nacional Cooperación Educativa y Socialista INCES (2014)

Artículo 38. La estructura y funcionamiento del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, está al servicio del pueblo y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad y sometimiento a la ley.

Artículo 47. El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, dispone de los siguientes aportes:

- Contribuciones parafiscales de las entidades de trabajo y de los trabajadores y trabajadoras.
- Los aportes provenientes de la ley en materia de presupuesto y los aportes extraordinarios que le asigne el Ejecutivo Nacional.
- Los bienes, derechos y acciones de cualquier naturaleza que le sean transferidos o asignados por el Ejecutivo Nacional.
- Las transferencias y los ingresos provenientes de órganos de cooperación

internacional, de acuerdo a las normas vigentes para tal efecto.

- El producto de las multas impuestas por el incumplimiento de las obligaciones señaladas por el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.
- Las donaciones y legados de personas naturales o jurídicas
- Los ingresos propios generados por la comercialización de los bienes y servicios desarrollados por los centros de formación.
- Los demás aportes, ingresos o bienes destinados al cumplimiento de la misión y objetivos del Instituto, percibidos por cualquier otro título legal.

Las bases legales antes citadas constituyen el basamento jurídico en el desarrollo de este trabajo de investigación, cuya finalidad es normar la estructura orgánica y las funciones específicas de la propuesta referida a las estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.

2.6.- Sistema de variables

En toda investigación es importante plantear variables, ya que estas permiten relacionar algunos conceptos y hacen referencias a las características que la investigadora va a estudiar. Según Sabino (2012, p.25), una variable “es la representación característica que puede variar entre individuos y presentan diferentes valores”. Para Alvarez (2008), un sistema de variables consiste: “en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida” (p.59). El sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores, y su nivel de medición, algunos autores lo llaman la Operacionalización de las Variables la cual es definida por Arias (2006), como la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, mediarla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis.

CUADRO N° 01 Operacionalización de Variables

Objetivo General Objetivos Específicos	Proponer estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista del Estado Apure.								
	Variable	Dimensión	Definición	Sub Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento		
Caracterizar la situación actual en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (Inces) del Estado Apure.	Recursos Presupuestarios y Financieros	Recursos presupuestarios	Disponibilidad presupuestaria que tiene la empresa para ejecutar los compromisos.	Presupuesto	- Formulación - Ejecución - Control - Evaluación	1 2 3 4	Cuestionario		
		Recursos Financieros	Disponibilidad de dinero que tiene la empresa para atender sus compromisos	Ingresos	- Gastos	5			
Describir el proceso administrativo en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (Inces) del Estado Apure.		Procesos administrativos	Conjunto de operaciones y procedimientos a seguir dentro de una organización, a fin de cumplir a cabalidad las actividades planteadas	Planificación	-Elaboración de planes -Administración Estratégica	6 7			
				Organización	-Diseño Organizacional. - Estructura Organizacional -Formación -Talento humano	8 9 10 11			
				Dirección	-Equipo de trabajo - Motivación - Liderazgo	12 13 14			
				Control	- Sistema de control interno - Evaluación del desempeño real -Medidas de control administrativas	15 16 17			
Determinar los factores que inciden en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (Inces) del Estado Apure.		Factores que inciden en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros	La capacidad que tienen los factores de modificar negativamente la acción administrativa, es decir, de variar y asumir resultados no previstos.	Factores Internos	- Talento humano - Recursos materiales - Comunicación - Conocimiento	18 19 20 21			
				Factores Externo	- Riesgos Económicos - Tecnológicos - Socio-Cultural - Político-Legal	22 23 24 25			
Diseñar estrategias gerenciales dirigidas al manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista del Estado Apure		Se le dará respuesta en función de los resultados obtenidos con el desarrollo de los objetivos anteriores							

Fuente: Solórzano (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico facilita el cumplimiento de los objetivos planteados, y es donde se va a situar el lenguaje de la investigación. Su fin básico será, precisar los métodos e instrumentos a ser empleados, mediante el señalamiento del tipo de estudio y el diseño de la investigación, el universo o población de donde se tomara la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento y el procesamiento de la información, que permitan destacar las evidencias más significativas encontradas en relación con el objeto de estudio.

Según Arias (2012), “La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para responder al problema” (p.105)

Para Morales, citado por Tamayo y Tamayo (2012), plantea que “La metodología constituye la medula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y de recolección de datos, los instrumentos, procedimientos y las técnicas de análisis” (p.175).

3.1.- Naturaleza de la Investigación

La naturaleza del estudio se enmarcó en el paradigma cuantitativo, en efecto como lo afirman Palella y Martins (2013), el paradigma con enfoque cuantitativo:

Se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética-deductiva, como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia. Esta se organiza sobre la base de procesos de operacionalización que permiten descomponer el todo en sus partes e integrar estas para lograr el todo. (p.40).

Por lo tanto la metodología que se ajusta a este paradigma, es la cuantitativa, definida como aquella que recoge y analiza datos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos.

3.2.- Tipo De Investigación

La investigación que se desarrolló fue concebida metodológicamente como una investigación de campo, de carácter descriptivo, por basarse en la recolección de datos, tomados directamente en el sitio de estudio, la cual según El Manual de Trabajos de Grados de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (2014), expresa que:

La Investigación de Campo, es el análisis sistemático de los problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su concurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son reconocidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigación es a partir de datos originales o primarios. Sin embargo, se aceptan también estudios sobre datos censales o que utilicen registros originales con datos no agrados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas... (p.18)

En el mismo orden de ideas, Arias (2012), indica que la investigación de campo 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 variables alguna. Es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental, también se emplean datos secundarios, sobre todos los proveniente de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. (p.31).

Para Sampieri (2009), la investigación de campo “Es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos para entender su naturaleza”(p. 18). Es así como el estudio de campo facilita el análisis detallado del problema objeto de estudio, tal cual ocurren, obteniéndose los datos directamente de la realidad.

3.3.- Nivel de Investigación

El nivel de la investigación de acuerdo a los objetivos que se desean lograr, es descriptivo, debido a que se realizó un análisis de cómo es, y como se manifiesta el fenómeno en estudio, para encontrar las razones o las causas que provocan, para Arias (2012), la Investigación descriptiva consiste:

En la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de Investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.(pag.24)

Se observa que lo más importante en las investigaciones descriptivas es situar el estudio en el proceso en el cual se desarrolla el problema analizado y no, el tratar de explicar su origen o causa. El desarrollo de este nivel de investigación se oriento a brindar al departamento de administración, medidas que tiendan a mejorar la situación u objeto de estudio particular.

3.4.- Diseño de la Investigación

La investigación se realizó mediante la aplicación de un diseño no experimental, transversal descriptivo, ya que la investigadora sólo se limitó a observar la situación tal como se presenta en la realidad sin el control o manipulación de factores que modifiquen o alteren el problema de estudio, para posteriormente realizar el respectivo análisis. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2013), indican que “La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.269).

En este orden de ideas, el diseño de investigación permite no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, en un ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones.

3.5.- Modalidad de la Investigación

Este estudio se fundamenta en la modalidad de Proyecto Factible, ya que se basa en estudios de datos observados y en experiencias previas para solución de un problema determinado, apoyada en una investigación de campo o en una investigación de tipo documental, la cual es definida según el Manual de Trabajos de Maestrías y Tesis Doctorales De la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2014), como:

La elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo, o en una investigación de tipo documental; puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p. 45)

Para Palella y Martins (2013)), La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos escritos u orales, un ejemplo típicos de esta investigación son las obras de historia. (p.90).

En el mismo orden de ideas Arias (2012), define la investigación documental como:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas, como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p.27)

Para los autores antes mencionados, las principales fuentes documentales son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, etcétera), documentos filmicos (películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, etcétera).

3.6.- Población y muestra

En todo trabajo de investigación, se pretende obtener resultados en base a la recolección de información y datos a través de fuentes internas a los hechos o

involucradas directamente con la organización. Razón por la cual, se debe identificar la población o universo objeto de estudio, representada por un conjunto formado por elementos que poseen una serie de características comunes a todos ellos. Esto implica indagar y conocer sobre las dimensiones validas, para realizar el análisis y obtener las conclusiones pertinentes al caso.

3.6.1.- Población

La población generalmente es conocida como una totalidad de habitantes o personas de un área específica en un determinado momento, es por ello, que Arias (2012), define la población como “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes”. (P.81). Es importante señalar que cuando la población es pequeña o inferior a 100 elementos o individuo, se puede trabajar con todos los elementos como muestra, es decir que no debe aplicarse ninguna fórmula para calcular la muestra; por lo que la misma población será la muestra.

Así bien, en la presente investigación la población objeto de estudio, estará conformada por 15 empleados directos e indirectos que laboran en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista del Estado Apure, divididos de la siguiente forma; 1 gerente general, 1 administrador, 1 gerente de formación profesional, 1 asistente de contabilidad, 4 asistentes de administración, 1 planificador, 4 Coordinadores de centro, 1 asistente de almacén y 1 de mantenimiento (indirecto).

3.6.1.- Muestra

Después de especificar el universo o población objeto de análisis, es preciso determinar la muestra del estudio, para lo cual se requiere definir:

Para Arias (2012), la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población muestra. (P.83), López (2013) considera que la muestra está formada por un grupo pequeño de individuos de una población y para poder ser representativa debe estar formada por el 30% de dicha población como mínimo. (P.41)

Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ellas lo más exactamente posible.

En relación a lo anterior, es necesario establecer la muestra que servirá de apoyo a la investigación la cual estará compuesta por el total de la población, del personal directo e indirecto integrado por 15 empleados. La determinación de la muestra se obtuvo, del hecho de que el universo está representado por un número muy reducido de empleados por departamento, lo que representa cierta ventaja a la hora de aplicar el instrumento y estructurar el análisis.

3.7.- Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

La etapa de recolección de información o datos, comprende la definición de técnicas a emplear para obtener la información, así como establecer los lineamientos que servirán de guía para la selección de los instrumentos de recolección, que conlleve al cumplimiento de los objetivos establecidos en el caso de estudio, la cual radica en la propuesta de estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista del Estado Apure.

Según López F. (2013), señala que las técnicas son las diversas maneras de obtener la información, mientras que los instrumentos son las herramientas que se utilizan para la recolección, almacenamiento y procesamiento de la información recogida. (p. 44).

2.7.1 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos, son entendidas como los distintos métodos y recursos utilizados en la búsqueda de la información que sustenta la investigación. Este planteamiento esta en concordancia con lo señalado por Arias (2012), quien defina las técnicas de recolección de datos como “El procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p.67)

De acuerdo a los objetivos previstos en este estudio la investigadora utilizó la encuesta como técnica para la obtención de la respectiva información, como elemento propio de la investigación de campo.

La encuesta, es un método de obtención de datos mediante entrevista individual, en la que el entrevistado proporciona información de forma voluntaria y consciente, como respuesta a una serie de preguntas planteadas.

Al respecto Arias (2012) explica que “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

3.7.2.- Instrumentos de Recolección de Datos

En todo trabajo de investigación, es obligatorio identificar el instrumento que se va a emplear y con el cual se va a medir la información objeto de estudio.

En este aspecto, para Arias (2012, p.36), los instrumentos “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” y el instrumento de medición, es definido por Hernández, Fernández, Baptista (2013), como sigue: “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”.

En este sentido el instrumento que se aplicó para recolectar la información fue la técnica de la encuesta mediante el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2013) como "un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir"; de igual forma expresan: “además de las preguntas y categorías de respuestas, un cuestionario está formado por instrucciones que indican cómo contestar”. (p.402)

Estos conceptos engloban la esencia de cada instrumento, entendiéndose que el cuestionario es el instrumento para realizar una encuesta y debe contener preguntas relacionadas a las variables objeto de análisis, al igual que la entrevista, pero esta se diferencia en que representa un dialogo corto entre el investigador y la(s) persona(s) que proporciona(n) información y puede estar previamente estructurada o no.

Para la aplicación de este instrumento se diseño un formato conformado por 25 ítems o preguntas cerradas, para medir la variable recursos presupuestarios y financieros, con varias alternativas de respuesta (siempre, casi siempre, casi nunca y nunca) construido sobre la base de Operacionalización de la variable (Ver Anexo 1).

3.8.- Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez y la confiabilidad son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico, así como, en el desarrollo del proceso de recoger los datos y análisis de información. Sobre ello, Navarro (2009), expresa:

El instrumento de medición debe reunir dos características básicas: Validez y confiabilidad, la primera se refiere a la precisión con que un instrumento mide lo que se persigue en una investigación, mientras que la segunda señala el grado de seguridad que presenta al medir. Si los datos obtenidos no son productos de instrumentos validos y confiables, los resultados no serán consistentes y las conclusiones que partan de estos merecerán poco crédito. En consecuencia, es fundamental evaluar el grado en que un instrumento de medición es preciso y seguro. (p.84).

3.8.1.- Validez del instrumento

La validez del instrumento, es definida según Palella y Martins (2013), como aquella que "... se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.146)

El instrumento diseñado será sometido a un proceso de validación de contenido, en tal sentido el criterio de validez estará determinado por el procedimiento conocido como la técnica de "Juicio de Expertos", la cual consiste en la revisión lógica, según Ramírez (2010), los expertos son:

Aquellas personas que se han destacado como conocedores del área objeto de estudio, bien por la vía de la investigación académica, la experiencia o su afición por determinados temas. Estos expertos pueden clasificar dudas, recomendar bibliografías o constatar al investigador con otros expertos. (p.25)

Así mismo, el instrumento se someterá a la revisión y aprobación de tres expertos, constituidos de la siguiente manera: uno (1) en metodología y dos especialistas en finanzas, los cuales deben establecer y analizar la correspondencia entre los objetivos e indicadores de la investigación desde el punto de:

- **Pertinencia:** Este criterio evalúa la relación estrecha entre las preguntas, los objetivos a lograr y el aspecto que se encuentra desarrollado.
- **Adecuación:** Mide la existencia de relación o lógica en el contenido de las diferentes partes de la afirmación.
- **Redacción:** Este criterio busca evaluar la claridad y precisión en el uso del vocabulario técnico.

En este sentido, los expertos emitirán juicios acerca del contenido del instrumento en su primera versión y sugerirán las observaciones respectivas, para proceder a realizar el instrumento definitivo, de tal modo, se realizarán los ajustes al total de ítems o preguntas iniciales.

Ahora bien, según Hernández, Fernández y Baptista (2013), la validez del contenido "se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide, es decir, es el grado en que la mediación representa el concepto medido" (p.347).

Bajo el criterio antes indicado y una vez efectuadas las observaciones se procedió a ejecutar las posibles correcciones respectivas garantizando que una vez efectuado dicho proceso, se aplicase la versión final de este cuestionario.

3.8.2.- Confiabilidad del Instrumento

Para Hernández, Fernández y Baptista (2013, p.348), la confiabilidad del instrumento se realiza para determinar hasta qué punto es comprensible para la población y cuál es la consistencia interna de los ítems. Es de señalar que la confiabilidad se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumplen su finalidad. Esto, denota el grado de congruencia con que se realiza una investigación.

En esta investigación, la confiabilidad del instrumento se determinó a través del coeficiente: Alfa de Cronbach (α), considerando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right)$$

Donde:

k: Número de ítems.

$\sum si^2$: Sumatoria de la varianza de los puntos de cada ítems.

st^2 : Varianza de los puntos totales.

1: Constante.

Cuadro 2

Determinar el coeficiente Alfa de Cronbach
(matriz de ítems con seis (6) alternativas de respuestas).

Sujetos	Items						Total (X)	$\sum X^2$
	1	2	3	4	5	6		
1	4	4	3	2	1	1	15	225
2	3	1	3	3	1	2	13	169
3	4	5	4	4	2	5	24	576
suma de los Items	11	10	10	9	4	8	52	970
$\sum X^2$	41	42	34	29	6	30		
V_i^2	0,34	4,34	0,33	1	0,34	4,34	10,69	

Cálculo de la varianza

Cálculo de las varianzas individuales

$$V1^2 = \frac{41 - \frac{(11)^2}{3}}{3-1} = 0,34$$

$$V2^2 = \frac{42 - \frac{(10)^2}{3}}{3-1} = 4,34$$

$$V3^2 = \frac{34 - \frac{(10)^2}{3}}{3-1} = 0,33$$

$$V4^2 = \frac{29 - \frac{(9)^2}{3}}{3-1} = 1$$

$$V5^2 = \frac{6 - \frac{(4)^2}{3}}{3-1} = 0,34$$

$$V6^2 = \frac{30 - \frac{(8)^2}{3}}{3-1} = 4,34$$

Calculo de la Varianza total

$$Vt = \frac{970 - \frac{(52)^2}{3}}{3-1} = 34,33$$

Calculo del Coeficiente de Confiabilidad

$$\alpha = \frac{6}{6-1} \left(1 - \frac{10.69}{34.33} \right) = 0.83$$

Para el cálculo del coeficiente se aplicó un cuestionario piloto a un grupo de tres (03) sujeto que fueron seleccionados con características similares a los que pertenecen a la población seleccionada, para generar una matriz de datos solo con los ítems abiertos del cuestionario con seis alternativas de respuestas, con la finalidad de obtener la confiabilidad del instrumento dando como resultado un coeficiente de 0,83.

El coeficiente alpha de cronbach debe cumplir con $0 < \alpha < 1$, mientras más cercano es el valor del coeficiente (α) a la unidad (1) el instrumento posee mayor grado de confiabilidad, el resultado del coeficiente (α) implica que el instrumento a utilizar en esta investigación tiende a ser confiable de acuerdo a los resultados que se presentaron en dicho instrumento.

Cuadro 3
Tablas de valores para la interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rango	Interpretación
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,00 a 0,20	Muy Baja
Cuando es Negativo	Extremadamente Baja
Cuando es Mayor a 1	Extremadamente Alta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2013)

En la investigación presentada, los valores de confiabilidad arrojaron un valor de 0.83, según lo expresado por el método Alpha de Cronbach, el cual indica que para este estudio los valores de confiabilidad se interpretan como muy alta, esto quiere decir que los ítems usados en el instrumento poseen una congruencia con los objetivos planteados, lo que significa, que los resultados obtenidos pueden ser interpretables además de poseer relevancia y confianza y confianza para determinar o medir la variable de interés.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan las técnicas de análisis y de interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos correspondientes, destacando la forma como han sido organizados para darle respuesta al problema planteado ya que para la realización de cualquier investigación, es necesario definir con claridad las técnicas que se utilizaron para analizar los datos obtenidos durante el proceso de recolección de los mismos. En esta etapa de la investigación Balestrini, M. (2006) señala: “tal como lo refiere Selltíz, Johana y otros, el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación” (p.169)

Por lo tanto, el análisis de resultados es la etapa de interpretación de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, en la cual se presentan los datos en cuadro estadísticos de distribución de frecuencia y porcentajes, así como, en gráficos de barra, siendo analizados en función de las variables en estudio.

Realizada esta etapa de búsqueda y recolección de la información en la fase correspondiente del trabajo de investigación, se procedió al ordenamiento y organización estadística de cada uno de los aspectos señalados por los encuestados, con la intencionalidad de sistematizar las frecuencias en las alternativas de respuesta de cada ítem, lo cual permitió realizar un análisis cualitativo y cuantitativo sobre los datos, que facilitó su análisis e interpretación.

Análisis cuantitativo: Los resultados provenientes del cuestionario fueron analizados, ítem por ítem, y graficados medianamente la técnica de análisis de datos cuantitativa. La técnica cuantitativa según Sabino, C. (2007), consiste en “...recoger toda la información numérica resultante de la investigación, para luego evaluar el comportamiento de cada variable que aparezca en el precisando la forma en que actúa individualmente”. (p.25). El análisis de los resultados obliga en la investigación a

establecer categorías, ordenarlos, resumirlos y obtener resultados en función de las interrogantes y objetivos planteados por la investigación. Después de recopilar la información, se procesa para que luego se someta al análisis, usando procesos estadísticos y matemáticos que faciliten su conteo y aplicación.

Según lo antes expuesto, para la presente investigación se utilizó la estadística descriptiva y las frecuencias absolutas y porcentuales de la información recabada en el cuestionario que se aplicó. Además, las técnicas empleadas permitieron presentar los datos en cuadros de frecuencias y mediante el uso de gráficas, los cuales sirvieron de apoyo para el análisis y elaboración de conclusiones del diagnóstico y recomendaciones.

Análisis cualitativo: Se realizó para caracterizar las situaciones y expresar la calidad de los hallazgos de la investigación, considerando las respuestas que no puedan ser expresadas cuantitativamente y el análisis interpretativo; este se efectuó en función de la información obtenida de los registros anecdóticos, para así evaluar los resultados en forma parcial, que facilitó la comprensión global de la información, para emitir juicios críticos y conclusiones. Así de esta manera, se confrontó los resultados obtenidos en las revisiones con los planteamientos expuestos en el marco teórico, a fin de determinar su veracidad. Ello reafirmó la interpretación de la información obtenida de la realidad objeto de estudio.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada con el instrumento de recolección de datos diseñados en la investigación.

Objetivo N° 1.- Caracterizar la situación actual en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Recursos Presupuestarios

Sub-dimensión: Presupuesto

Indicador: Formulación Presupuestaria

CUADRO N° 4

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
1.- ¿La formulación del presupuesto se realiza para que las partidas presupuestarias cuenten con recursos presupuestarios y financieros?	8	53.34	5	33.33	2	13.33	0	0	15	100
Totales (%)	53.34		33.33		13.33		0		100	

Fuente: Solórzano (2017)

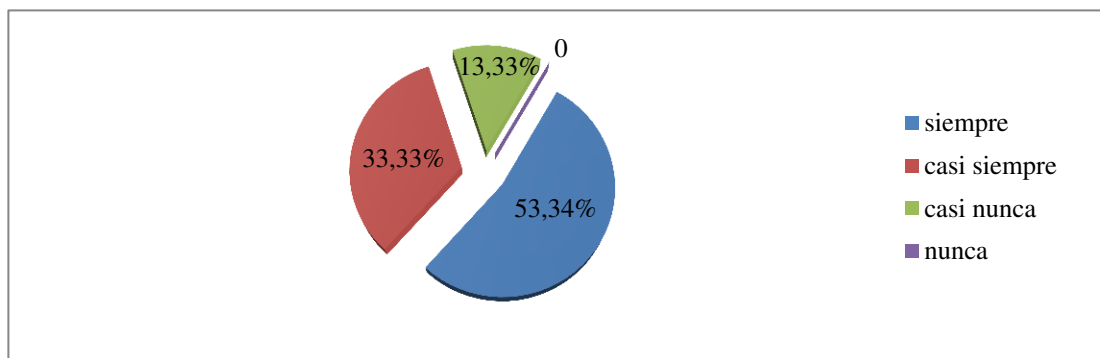


Gráfico N° 1. Indicador Formulación Presupuestaria

En relación con el cuadro N° 04 y gráfico N° 1, se evidenció que el 53.34% de los encuestados afirman que en el INCES-Apure, siempre la formulación del presupuesto se realiza para que las partidas presupuestarias cuenten con recursos presupuestarios y financieros.

El análisis de este indicador está en concordancia con lo indicado en el marco teórico sobre la formulación del presupuesto proceso basado fundamentalmente en el cálculo o estimación de recursos humanos, materiales y financieros, requeridos durante el periodo presupuestario. En ella se consideran las metas y políticas generales emanadas de la empresa u organización y es responsabilidad del gerente de cada unidad formular su presupuesto, Gómez (2007).

De acuerdo con este análisis en el INCES-Apure la formulación del presupuesto se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Recursos Presupuestarios

Sub-dimensión: Presupuesto

Indicador: Ejecución Presupuestaria

CUADRO N° 5

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
2.- ¿La ejecución de los gastos se realiza bajo lineamientos o considerando la disponibilidad presupuestaria y financiera?	0	0	6	40	7	46.67	2	13.33	15	100
Totales (%)	0		40		46.67		13.33		100	

Fuente: Solórzano (2017)

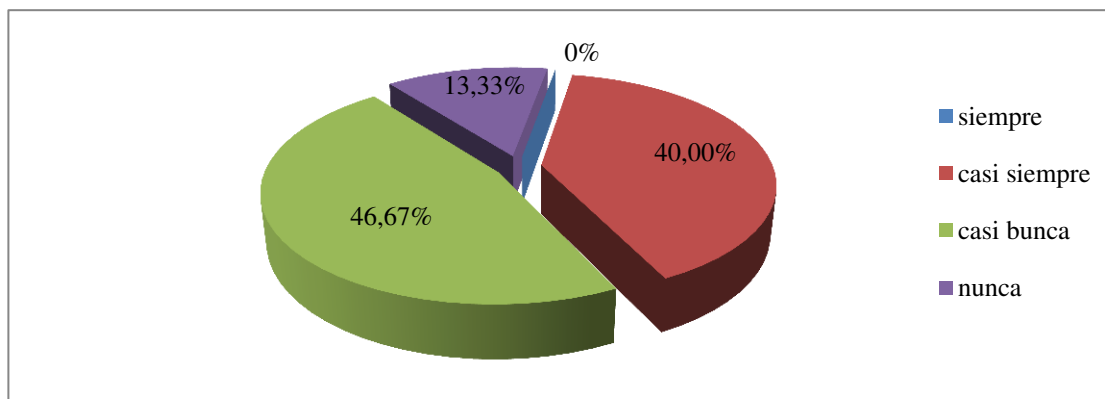


Gráfico N° 2. Indicador Ejecución Presupuestaria

En el cuadro N° 5, gráfico N° 2, se observa que el 46.67% de los encuestados afirmaron que casi nunca la ejecución de los gastos se realiza bajo lineamientos o

consideración la disponibilidad presupuestaria y financiera, mientras que el 40% manifestó que casi siempre y el 13.33% opino que nunca.

Lo antes señalado, indica que a pesar de que el INCES Apure tiene definido un presupuesto anual para cubrir sus gastos y realizar sus obras o actividades, respaldado por planes de trabajo, con metas y objetivos, casi nunca la ejecución de los gastos se realiza bajo lineamientos y considerando la disponibilidad presupuestaria y financiera, ahora bien, si el presupuesto no se ejecuta en su totalidad, esto se achaca siempre a negligencia, desidia, ineficiencia e improvisación y significa que no se lograron todos los objetivos ni se alcanzaron las metas. Pero ejecutar el presupuesto en su totalidad tampoco significa el éxito en todo porque los costos pueden haber variado con el paso de los días y el dinero presupuestado no alcanzó y se consumió el presupuesto.

La ejecución presupuestaria es ejecutar todas las actividades u obras contempladas en el presupuesto, de modo de ejecutarlo todo y como se había planeado, o sea logrando los objetivos proyectados para alcanzar las metas propuestas.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Recursos Presupuestarios

Sub-dimensión: Presupuesto

Indicador: Control Presupuestario

CUADRO N° 6

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
3.- ¿Se aplica un correcto control de los recursos presupuestarios y financieros en la ejecución de los gastos en el INCES Apure?	0	0	5	33.33	0	0	10	66.67	15	100
Totales (%)	0		33.33		0		66.67		100	

Fuente: Solórzano (2017)

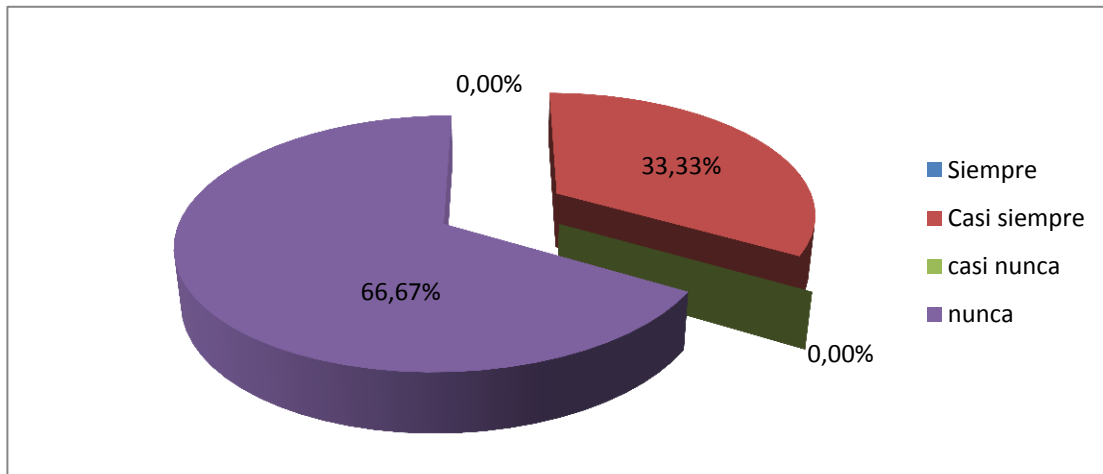


Gráfico N° 3. Indicador: Control Presupuestario

Según el cuadro N° 6, gráfico N° 3, el 66.67% de los encuestados afirmaron que nunca se aplica un correcto de los recursos presupuestarios y financieros en la ejecución de los gastos en el presupuesto del INCES Apure mientras que el 33.33% opino que casi siempre.

De acuerdo con este análisis, el control presupuestario llevado a cabo por el INCES Apure no se encuentra formado por un conjunto de acciones que permiten medir y corregir las desviaciones en la ejecución, con el objetivo de que se mantenga dentro de los límites del presupuesto aprobado. Lo expuesto, permite deducir que la institución objeto de estudio no mide cabalmente los resultados obtenidos según los objetivos y metas definidas en los diferentes planes que presenta la misma, ya que carecen de un real control interno que les permita ejecutar sus acciones en su gestión presupuestaria.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Recursos Presupuestarios

Sub-dimensión: Presupuesto

Indicador: Evaluación Presupuestaria

CUADRO N° 7

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F a	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
4.- ¿Se evalúa el presupuesto en el INCES Apure?	2	13.34	3	20	3	20	7	46.66	15	100
Totales (%)		13.34		20		20		46.66		100

Fuente: Solórzano (2017)

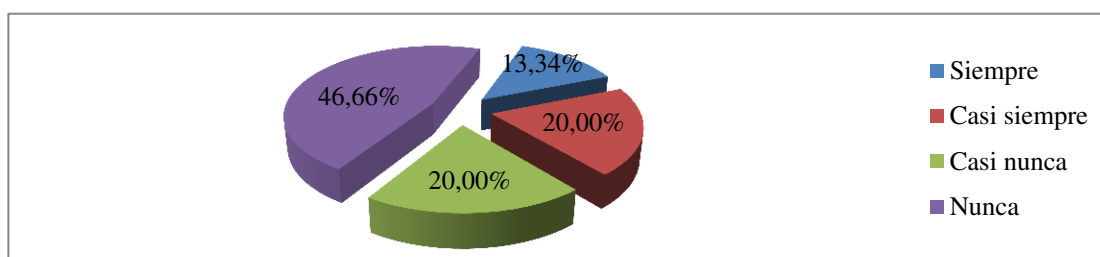


Gráfico N° 4. Indicador: Evaluación Presupuestaria

En este cuadro se observa que el 46.66% de los encuestados opinaron que nunca se evaluar el presupuesto en el INCES Apure, el 20% opinaron que casi siempre, en el mismo porcentaje 20% manifestó que casi nunca y el 13.34% opino que siempre.

Dicho análisis arrojó que no se evalúa el presupuesto de la institución objeto de estudio, sin embargo, la evaluación presupuestaria es el proceso en el cual se analiza la eficiencia y la eficacia de los programas, en cuanto a los ingresos y a los gastos originados en su ejecución. La evaluación presupuestaria sirve para: a. Retroalimentar el ciclo presupuestario en curso. b. Analizar las variaciones detectadas mediante el control y determinar sus causas. c. Analizar la ejecución presupuestaria.

Evaluar la gestión implica medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los objetivos alcanzados por las unidades administrativas o por las unidades ejecutoras de los programas institucionales, comparar lo ejecutado con lo inicialmente programado a fin de disponer de información para la adaptación de decisiones más adecuadas en el momento oportuno. En consecuencia, la evaluación presupuestaria debe constituirse en una actividad permanente, de tal manera que

permita medir el logro de los objetivos, según los parámetros previamente establecidos.

Variabes: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Recursos financieros

Sub-dimensión: Ingresos

Indicador: Gastos

CUADRO N° 8

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	Fr %
5.- ¿Los gastos deben estar sujetos a los ingresos y a la disponibilidad presupuestaria y financiera del INCES Apure?	11	73.33	1	6.67	1	6.67	2	13.33	15	100
Totales (%)	73.33		6.67		6.67		13.33		100	

Fuente: Solórzano (2017)

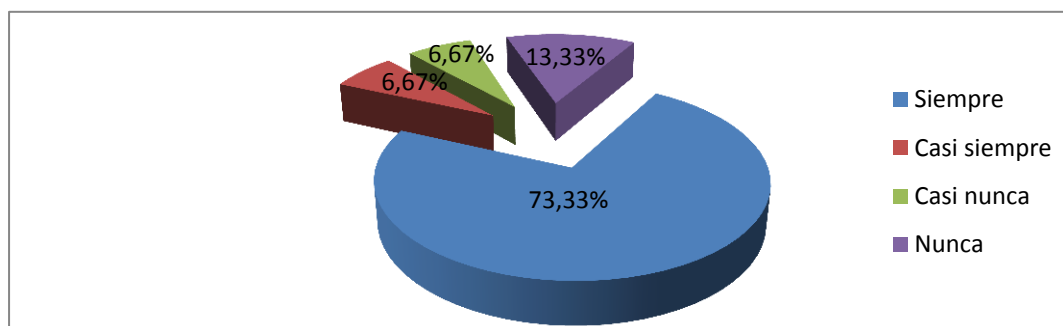


Gráfico N° 5. Indicador: Gastos

En el cuadro 8, gráfico 5, se observa que el 73.33% de los encuestados opinaron que los gastos siempre deben estar sujetos a los ingresos y a la disponibilidad presupuestaria y financiera del INCES Apure.

Este análisis indica que para la ejecución de los gastos ocurridos en el INCES Apure es necesario que exista disponibilidad presupuestaria en las partidas, esto con la finalidad de controlar los gastos y saber lo que queda en cada partida presupuestaria y para cancelar los gastos o compromisos adquiridos a través de la

emisión de cheques y para ello es necesario que exista disponibilidad financiera en el banco, la cual es originada por los ingresos realizados a través de transferencias realizadas por el INCES Central mensualmente a la cuenta bancaria del INCES Apure mediante solicitudes mensuales, pero esto no garantiza que el gasto causado vaya en función de los objetivos planteados.

Un gasto es un egreso o salida de dinero que una empresa debe pagar por un artículo o por un servicio, implica siempre el desembolso de una suma de dinero que puede ser en efectivo o bien, en el caso que se trate de un gasto que se enfrentará a través de la cuenta bancaria, conllevará a un movimiento de banco.

Objetivo N° 2.- Describir el proceso administrativo en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Procesos Administrativos

Sub-dimensión: Planificación

Indicadores: Elaboración de planes y Administración estratégica

CUADRO N° 9

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	Fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	Fr %
6.- ¿Se elaboran planes para lograr los objetivos y metas planificadas en el INCES Apure, considerando el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?	0	0	2	13.33	1	6.67	12	80	15	100
7.- ¿La administración estratégica permite controlar la asignación de los recursos presupuestarios y financieros en el INCES Apure?	2	13.33	2	13.33	1	6.67	10	66.67	15	100
Totales (%)	6.67		13.33		6.67		73.33		100	

Fuente: Solórzano (2017)

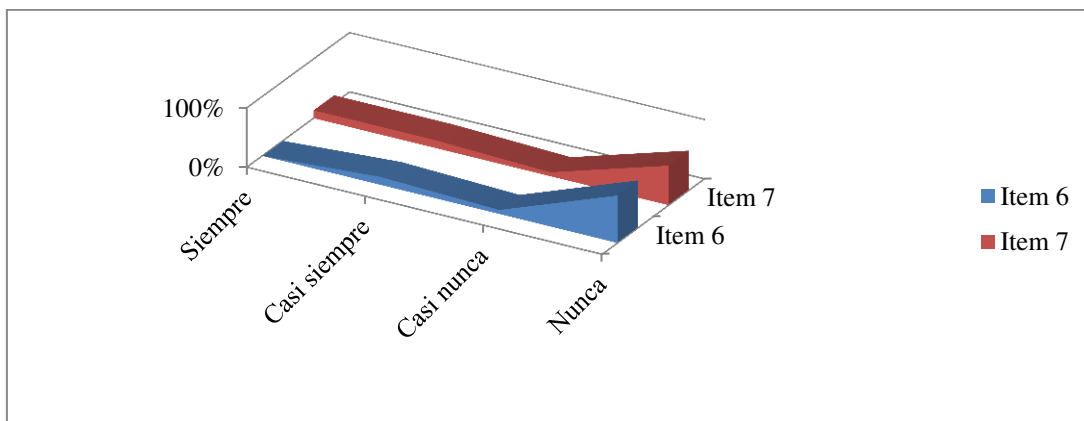


Gráfico N° 6. Indicadores: Elaboración de planes y Administración estratégica

Como se observa en el Cuadro N° 9 y el Gráfico N° 6, las preguntas correspondientes a la planificación, en el ítem 6, el 80% de los encuestados manifestaron que nunca es considerado los recursos presupuestarios y financieros en la elaboración de los planes para lograr objetivos y metas planificadas en el INCES Apure y el 66.67% en el ítems 7, opinaron que la administración estratégica nunca permite controlar la asignación de los recursos presupuestarios y financieros en el INCES Apure.

En este análisis se observa el desconocimiento de la importancia de la planificación en la institución, planificar significa que los ejecutivos deben estudiar anticipadamente sus objetivos y acciones, sustentando sus actos con algún método, plan o lógica, la planificación es objetiva y cuantificable, es el punto de partida para establecer acciones, permitiendo prever lo que podría ocurrir y de esta manera minimizar la incertidumbre, desperdicio de esfuerzo, recursos y una administración improvisada. Drucker, Koontz, Weihrich y Cannice, entre otros (2012)

En el mismo orden de ideas, los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados: que pueda

controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. En lo que corresponde a la administración estratégica, sirve de apoyo y repunte para la futura aplicación de nuevas estrategias gerenciales.

Variabes: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Procesos Administrativo

Sub-dimensión: Organización

Indicadores: Diseño organizacional, estructura organizacional, formación y talento humano

CUADRO N° 10

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
8.- ¿El diseño organizacional del INCES Apure le permite a la alta directiva, analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?	2	13.33	4	26.67	4	26.67	5	33.33	15	100
9.- ¿La estructura organizacional del INCES Apure busca lograr un adecuado grado de eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?	4	26.67	5	33.33	4	26.67	2	13.33	15	100
10.- ¿La División de recursos humanos del INCES Apure desarrolla programas de formación para las personas que laboran en las áreas de finanzas, presupuestos entre otras?	1	6.66	1	6.67	1	6.67	12	80	15	100
11.- ¿La capacitación del talento humano contribuiría a consolidar el éxito de la gestión de la gerencia dentro del INCES Apure en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios y financieros?	12	80	1	6.67	1	6.66	1	6.67	15	100
Totales (%)	31.67		18.33		16.67		33.33		100	

Fuente: Solórzano (2017)

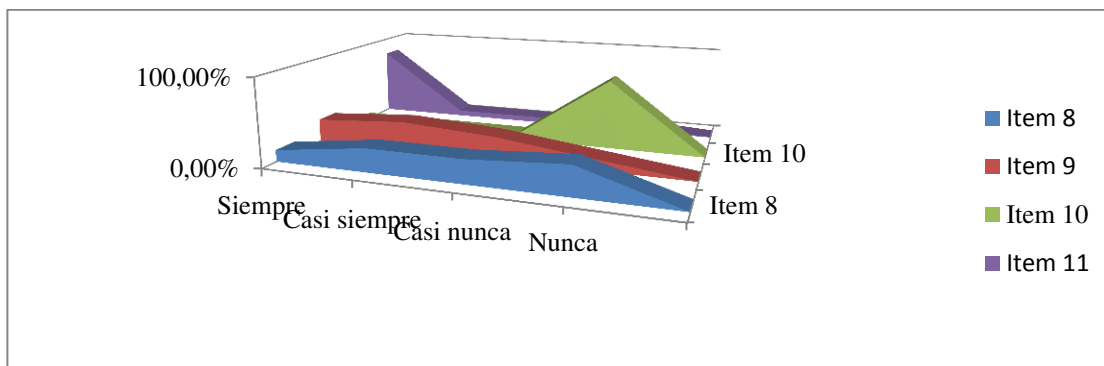


Gráfico N° 7. Indicadores: Diseño organizacional, estructura organizacional, formación y talento humano

En este cuadro, se observa en el ítems 8, el 33,33% de los encuestados opinaron que nunca el diseño organizacional le permite a la alta directiva, analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en cuanto el manejo de los recursos presupuestarios y financieros, en el ítems 9, el 33,33% opinaron que casi siempre la estructura organizacional busca lograr un adecuado grado de eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros, el 80% de los encuestados en el ítems 10 opinaron que nunca la División de recursos humanos del INCES Apure desarrolla programas de formación para las personas que laboran en las áreas de finanzas, presupuestos entre otras, el 80% en el ítems 11, opinaron que siempre la capacitación del talento humano contribuiría a consolidar el éxito de la gestión de la gerencia en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios y financieros.

Según los porcentajes antes señalados, se puede observar que los encuestados tienen poco conocimiento de cómo funciona la organización en la institución, por lo tanto, este análisis no concuerda con lo establecido en el marco teórico de la investigación, ya que organizar es una función administrativa de toda empresa, que tiene como objetivo la estructuración, integración y coordinación de las unidades orgánicas y los recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos) de que se dispone, con la finalidad de cumplir los objetivos dados con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales:

- Meta o finalidad

- Programa o método para alcanzar las metas
- Recursos necesarios para conseguir esas metas (lo maspreciado los Recursos Humanos)
- Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)
- Administradores (lideres)

En otras palabras, la organización es el diseño de una estructura formal, en donde se establecen las funciones a desempeñar y sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa, donde el diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización ponen en prácticas dichas estrategias, su gran reto es la construcción de una estructura y puesto de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategias, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales, es decir, define como funcionará la organización y como se aplicaran y distribuirán sus recursos, con el diseño se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de los resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos institucionales, además, se establecen niveles de jerarquía, división del trabajo, autoridad, reglas, normas y comunicación para el buen desempeño de las tareas en las instituciones.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Procesos Administrativo

Sub-dimensión: Dirección

Indicadores: Equipo de trabajo, motivación y liderazgo

CUADRO N° 11

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	Fr %	fa	Fr %
12.- ¿La gerencia junto a las demás divisiones como equipo de trabajo toman decisiones en consenso para la distribución, y ejecución de los recursos presupuestarios y financieros?	2	13.33	2	13.33	2	13.34	9	60	15	100
13.- ¿La motivación es considerada un medio para que los procesos administrativos llevados a cabo sean eficaces y eficientes en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?	1	6.67	2	13.33	6	40	6	40	15	100
14.- ¿Existe liderazgo por parte del gerente del INCES Apure sobre sus trabajadores?	2	13.33	2	13.33	3	20	8	53.34	15	100
Totales (%)	11.11		13.33		24.45		51.11		100	

Fuente: Solórzano (2017)

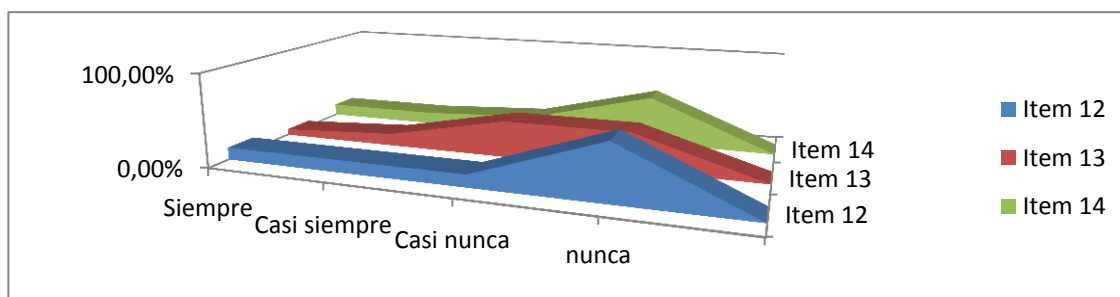


Gráfico N° 8. Indicador: Equipo de trabajo, motivación y liderazgo

Acerca de los resultados señalados en el Cuadro N° 11 para el ítem 12, el 60% de los encuestados manifestaron que nunca la gerencia conjuntamente con las demás divisiones toman decisiones en consenso para la distribución, y ejecución de los recursos presupuestarios y financieros, para el ítem N° 13, un 40% señala que casi nunca la motivación es considerada un medio para que los procesos administrativos llevados a cabo sean eficaces y eficientes en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure, un 40% manifestó que nunca, un 13.33% que casi siempre y un 6.67 que siempre, el ítem 14, el 53.34% de los

encuestados señalaron que nunca el gerente del INCES Apure ha ejercido liderazgo sobre sus trabajadores.

De lo antes mencionado, se observa que el INCES Apure carece de dirección, dicho análisis no concuerda con lo establecido en el marco teórico de la investigación, los directivos tienen la mayor responsabilidad de lo que sucede o deje de suceder en la organización, porque son los encargados de definir los objetivos y de hacer lo necesario para que se cumplan. La dirección es la parte esencial y central de la administración, una buena dirección corresponde a un buen liderazgo. Los gerentes dirigen cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal de comunicación más eficaz y resuelven los conflictos suscitados entre los miembros de la organización.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Procesos Administrativo

Sub-dimensión: Control

Indicadores: Sistema de control interno, Evaluación del desempeño real y medidas de control administrativo.

CUADRO N° 12

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
15.- ¿Se dispone y se aplica de un sistema de control interno en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el INCES Apure?	0	0	0	0	1	6.67	14	93.33	15	100
16.- ¿Se realizan supervisiones y auditorías administrativas para la evaluación del desempeño real del control interno en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure?	0	0	0	0	13	86.67	2	13.33	15	100
17.- ¿Se aplican medidas de control administrativas en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el INCES Apure?	0	0	0	0	14	93.33	1	6.67	15	100
Totales (%)	0		0		62.22		37.78		100	

Fuente: Solórzano (2017)

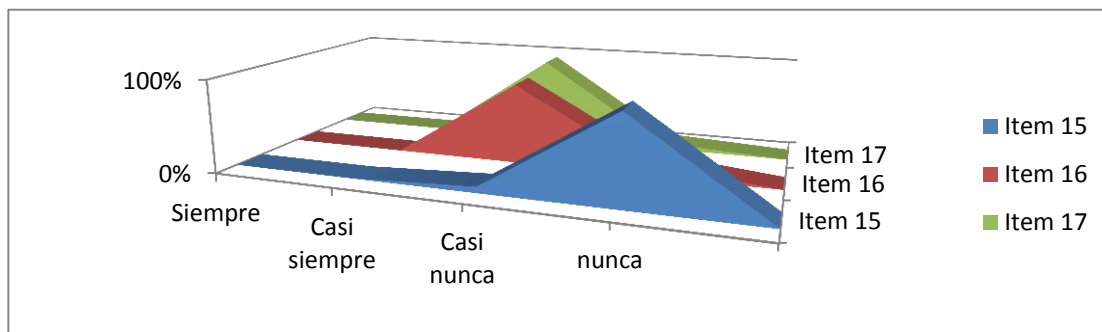


Gráfico N° 9. Indicadores: Sistema de control interno, Evaluación del desempeño real, Medidas de control administrativas

En el cuadro N° 12, el ítem N° 15, el 93.33%, de los encuestados manifestaron que nunca en el INCES Apure se dispone ni se aplica un sistema de control interno en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros, en cuanto al ítem 16, el 86.67% considera que casi nunca se realizan supervisiones ni auditorías administrativas para la evaluación del desempeño real del control interno en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios y financieros, en el mismo orden de ideas el 93,33% considera que casi nunca se aplican medidas de control administrativas en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros como se evidencia en ítem 17.

En este análisis, se observa que en el INCES Apure no se dispone ni se aplica un sistema de control interno, no se realizan supervisiones ni auditorías administrativas para la evaluación del desempeño real del control interno ni tampoco se aplican medidas de control administrativas en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros, por no existir una oficina de auditoría interna dentro de su estructura, controlar es el método de vigilar, comparar, medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes.

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

objetivos; es un proceso por el cual los gerentes monitorean y reglamentan la eficiencia y eficacia con que una organización y sus miembros desempeñan las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales.

Objetivo N° 3.- Determinar los factores que inciden en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Factores

Sub-dimensión: Factores internos

Indicador: Talento humano

CUADRO N° 13

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
18.- El talento humano que labora en el INCES Apure es considerado un factor interno que incide en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros.	2	13.33	4	26.67	6	40	3	20	15	100
Totales (%)	13.33		26.67		40		20		100	

Fuente: Solórzano (2017)

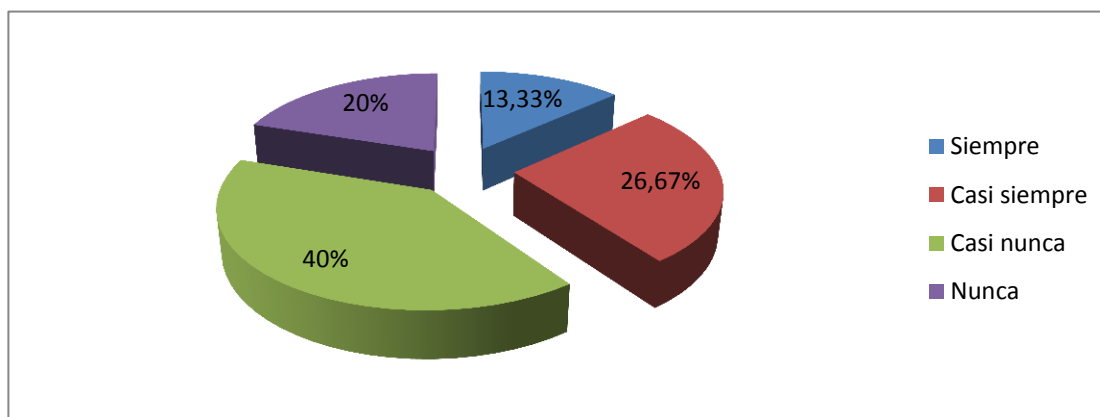


Gráfico N° 10. Indicador: Talento Humano

En el cuadro 13, grafico 10, se observa que el 40% de los encuestados opinaron que casi nunca el talento humano que labora en el INCES Apure es considerado como un factor interno que incide en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros.

El talento humano es fundamental en el desarrollo de una organización o empresa y en el INCES Apure solo el 13.33% manifestó que siempre el talento humano es considerado como un factor interno que incide en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros. Lo que indica que a la hora de proyectar y concretar planes de acción en busca del éxito organizacional se consolida en un fracaso institucional.

El talento humano es uno de los elementos intangibles de suma importancia en las organizaciones, puesto que por medio de este se realizan los procesos internos y externos que se llevan a cabo en las empresas para que esta funcione correctamente y se logre la estabilidad de la misma.

El desarrollo del talento humano en las organizaciones va asociado a factores como el manejo de la información y la tecnología, la puesta en marcha de un modelo de mando integral y la generación de nuevos hábitos empresariales. Estos mecanismos le permiten a una empresa enfrentar el cambio, la incertidumbre y todas las nuevas tendencias que se asocian a la era del conocimiento. Así, pues el talento humano es un elemento diferenciador, un valor agregado a la hora de proyectar y concretar planes de acción en busca del éxito organizacional. Por lo tanto el verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva en las organizaciones es el talento humano.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Factores

Sub-dimensión: Factores internos

Indicador: Recursos materiales

CUADRO N° 14

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	F a	fr %	fa	fr %	fa	Fr %
19.- Los recursos materiales para desarrollar las actividades programadas por la gerencia del INCES Apure son considerados un factor interno que incide en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros.	4	26.67	5	33.33	3	20	3	20	15	100
Totales (%)	26.67		33.33		20		20		100	

Fuente: Solórzano (2017)

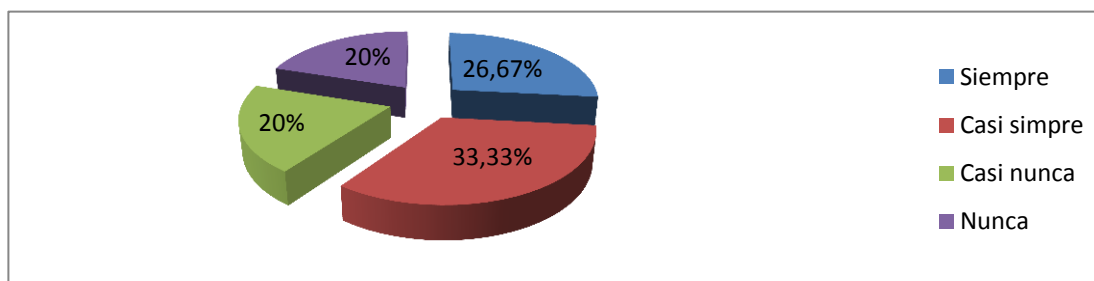


Gráfico N° 11. Indicador: Recursos Materiales

En el ítem 19 del cuadro 14, se observa que el 33.33% de los encuestados opinaron que casi siempre los recursos materiales para desarrollar las actividades programadas por la gerencia del INCES Apure son considerados como un factor interno que incide en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros.

Este porcentaje refleja el desconocimiento que tienen los trabajadores del INCES Apure en cuanto a la importancia que tienen los recursos materiales en las organizaciones ya que estos son fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa, lo básico en su administración es lograr el equilibrio en su utilización. Tan negativo es para la empresa en su escasez como su abundancia. Cualquiera de las dos situaciones resulta antieconómica; de ahí que la administración de recursos materiales haya cobrado actualmente tanta importancia.

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. Entre los recursos materiales se pueden

encontrar los siguientes elementos: Maquinarias, inmuebles, insumos, productos terminados, elementos de oficina, instrumentos y herramientas, estos constituyen un elemento clave en la gestión de las organizaciones. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los mismos deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Factores

Sub-dimensión: Factores internos

Indicador: Comunicación

CUADRO N° 16

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
20.- ¿Es considerada la comunicación un factor interno incidente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure?	1	6.67	2	13.33	6	40	6	40	15	100
Totales (%)	6.67		13.33		40		40		100	

Fuente: Solórzano (2017)

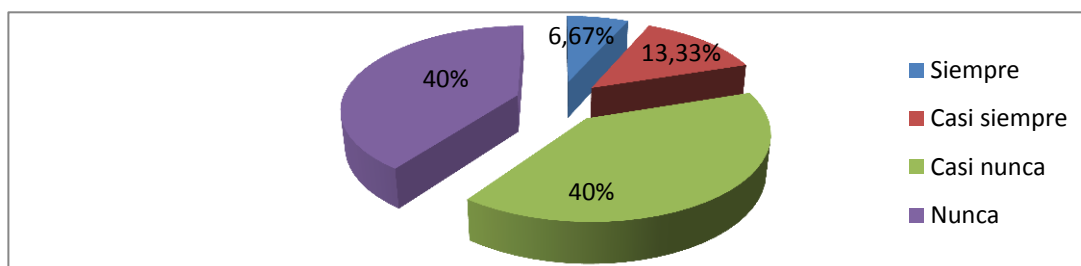


Gráfico N° 13. Indicador: Comunicación

En el cuadro N° 16, se refleja que el 40% de los encuestados manifestaron que la comunicación dentro de la institución casi nunca es considerada como un factor interno incidente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure, el 40% señalaron que nunca es considerada como factor interno.

Lo que se evidencia en este gráfico es que en el INCES Apure el sistema de comunicación no fluye adecuadamente en cuanto al manejo de los recursos

presupuestarios y financieros entre las personas que tienen esta responsabilidad, lo cual trae como consecuencias que no se desarrollan adecuadamente las actividades planificadas y no se logran con eficiencia los objetivos de la misma.

Ahora bien, la comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

Dentro de una organización se necesita el constante uso de la comunicación, ya que la misma propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la organización: "Nos comunicamos para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos, etc."

La comunicación eficaz se da cuando existe un adecuado flujo de mensajes, esto tiene como resultado que los individuos que forman parte del público interno y externo de la organización, desarrollan adecuadamente sus actividades y así se logran los objetivos de dicha organización.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Factores

Sub-dimensión: Factores internos

Indicador: Conocimiento

CUADRO N° 17

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
21.- ¿El conocimiento es considerado como un factor interno que incide en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure?	2	13.33	2	13.33	5	33.34	6	40	15	100
Totales (%)	13.33		13.33		33.34		40		100	

Fuente: Solórzano (2017)

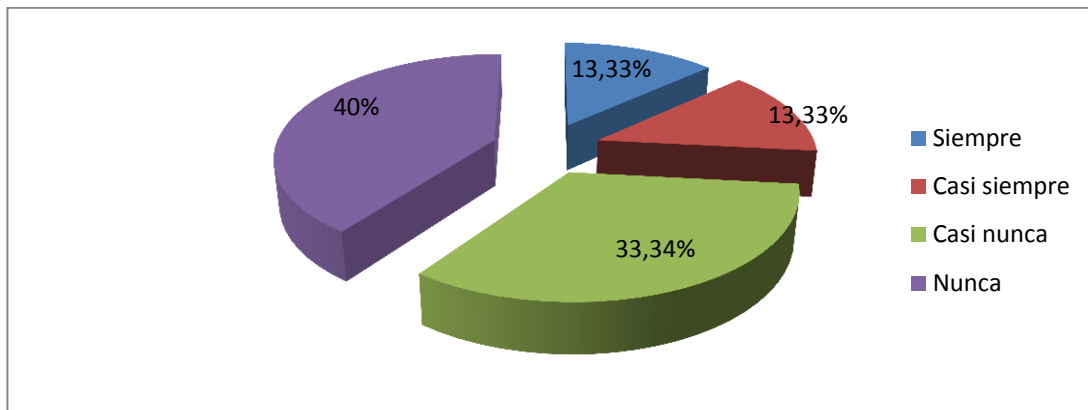


Gráfico N° 14. Indicador: Conocimiento

En este gráfico se observa que el 40% de los encuestados opinaron que el conocimiento nunca es considerado como un factor interno que incide en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure, esto indica que el conocimiento para la institución no es considerado un elemento clave para mejorar la utilización de los recursos existentes en la organización, que se tomen decisiones adecuadas, y que los objetivos planteados no se logren con eficiencia.

Por lo tanto, si una organización desea ser competitiva de forma sostenida en el tiempo, deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios, y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. Entre los beneficios potenciales del conocimiento se tiene: la mejora de competencias, la eficiencia, la toma de decisiones adecuadas, el aprendizaje y la innovación, acciones que se resumen en mejoras y creación de valor sostenible en la organización. Ahora bien, el conocimiento presenta las siguientes características:

- Es algo que reside en la mente de las personas.
- La información tiene poco valor y no se convierte en conocimiento hasta que es procesada por la mente humana.
- El conocimiento es información combinada de experiencia, contexto, interpretación y reflexión.
- El conocimiento es ineficaz si no se utiliza.
- Todo conocimiento es inicialmente creado o adquirido por individuos.

- Tras el aprendizaje individual, el conocimiento se transmite a otros individuos.
- El conocimiento colectivo de un grupo es mucho más que la suma de los conocimientos individuales.
- Mejora la utilización de los recursos existentes en la organización.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Factores

Sub-dimensión: Factores Externos

Indicador: Riesgos Económicos

CUADRO N° 18

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
22.- ¿En el INCES Apure se evalúan constantemente los riesgos económicos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo de las actividades en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios y financieros?	1	6.67	0	0	0	0	14	93.33	15	100
Totales (%)	6.67		0		0		93.33		100	

Fuente: Solórzano (2017)

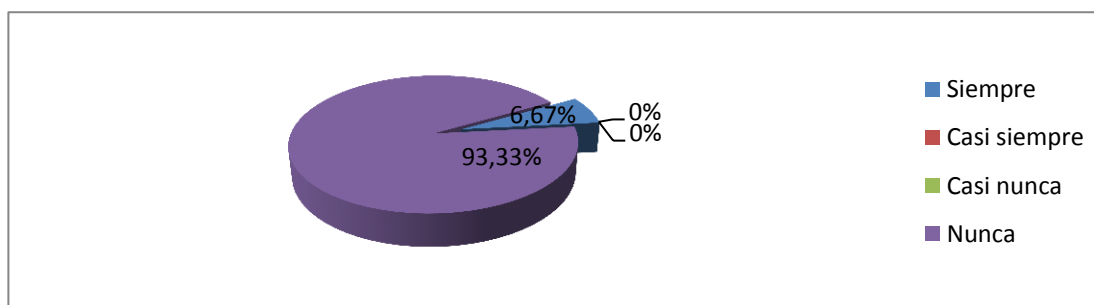


Gráfico N° 15, Indicador: Riesgos Económicos

Los datos que muestran el cuadro N° 19 y el gráfico N° 16 es que el 93.33% de los encuestados opino que nunca en el INCES Apure se evalúan constantemente los riesgos económicos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo de

las actividades en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios y financieros mientras que el 6.67% opino que siempre se evalúan los riesgos, según los resultados la institución nunca evalúa los riesgos económicos del entorno. En todo caso, la falta de información y el no poder prever a ciencia cierta los resultados y consecuencias de determinadas acciones, ponen en peligro la posición del gerente de la institución.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Factores

Sub-dimensión: Factores Externos

Indicador: Tecnología

CUADRO N° 19

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
23.- ¿La tecnología es considerada un factor externo influyente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?	13	86.67	0	0	0	0	2	13.33	15	100
Totales (%)	86.67		0		0		13.33		100	

Fuente: Solórzano (2017)

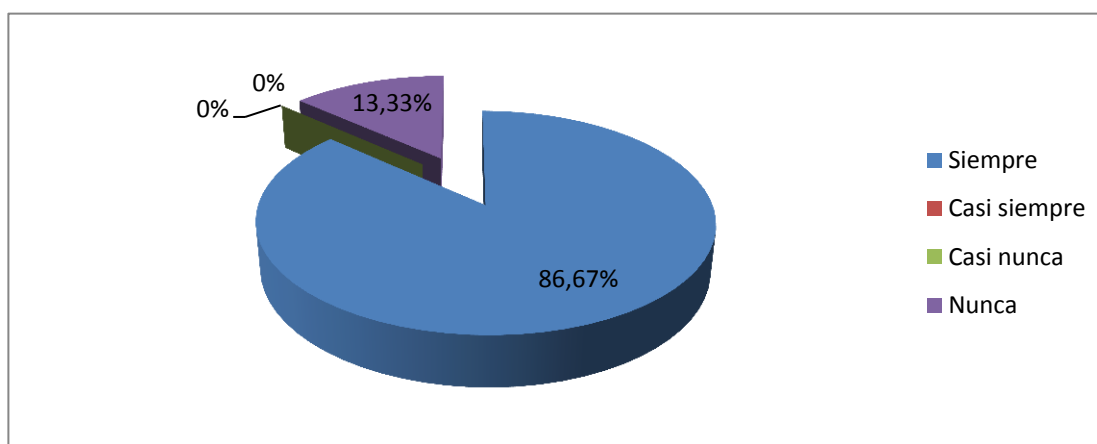


Gráfico N° 16, Indicador: Tecnología

En este gráfico se observa que el 86.67% de los encuestados afirmaron que siempre la tecnología es considerada como un factor externo influyente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros. En el INCES apure en cuanto a los avances tecnológicos esta actualizado, el problema es la falta de capacitación y conocimiento de las personas involucradas en el proceso del manejo de los recursos presupuestarios y financieros, razón por la cual los objetivos planteados por la institución no se logran con eficiencia.

Cabe señalar, que la tecnología es uno de los factores de mayor efecto en las organizaciones. Por lo que la ciencia proporciona los conocimientos y la tecnología lo utiliza. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos, así como oficinas computarizadas, circuitos integrados, micropuntos, microprocesadores, entre otros. Las organizaciones que prosperan son aquellas que obtienen el mayor partido en la tecnología.

Actualmente, la administración en las organizaciones puede enlazar sus computadores, teléfonos, procesadores de palabras, fotocopiadoras, máquina de fax, almacenamiento de archivos y otras actividades de oficinas, en un sistema integrado, esto significa capacidad para que la toma de decisiones sea más rápida y mejor.

A parte de los beneficio que trae la tecnología, esta también conlleva problemas, tales como embotellamiento de tránsito, la contaminación de aire y agua, la escasez de energía y la pérdida de privacidad debido a la aplicación de la tecnología de computación. Se requiere de un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseable.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Factores

Sub-dimensión: Factores Externos

Indicador: Socio-Cultural

CUADRO N° 20

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F a	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
24.- ¿Los programas sociales desarrollados por el INCES Apure y dirigidos a la comunidad son considerados un factor externo influyente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros.	8	53.33	7	46.67	0	0	0	0	15	100
Totales (%)	53.33		46.67		0		0		100	

Fuente: Solórzano (2017)

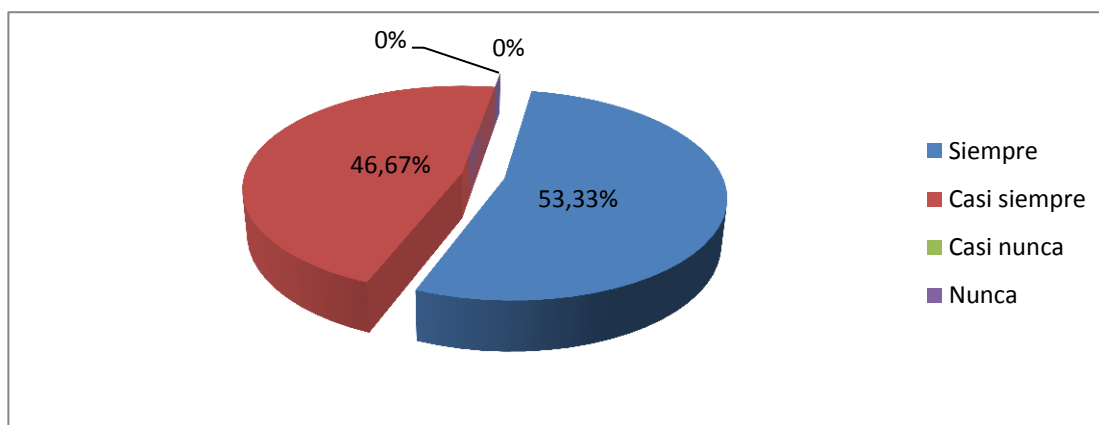


Gráfico N° 17, Indicador: Socio-cultural

En este cuadro se observa que el 53.33% de los encuestados opinaron que los programas sociales desarrollados por el INCES Apure y dirigidos a la comunidad son siempre considerados como un factor externo influyente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros.

Cabe señalar que en el INCES Apure el aspecto socio-cultural está dentro del margen positivo ya que 8 de las 15 personas encuestadas afirmaron que este aspecto siempre influye como factor externo en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure, en el mismo orden de ideas el 46.67% de los encuestados opinaron que casi siempre.

El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencia y costumbre de las personas de un grupo o sociedad determinada. Estos elementos son difíciles de estudio y comprensión, por lo tanto, el administrador debe adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que opera.

Variables: Recursos Presupuestarios y Financieros

Dimensión: Factores

Sub-dimensión: Factores Externos

Indicador: Político-Legal

CUADRO N° 21

Alternativas Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Total	
	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %	fa	fr %
25.- ¿Los cambios en las políticas del gobierno y en la normativa legal del INCES Apure son considerados como un factor externo influyente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?	5	33.33	0	0	5	33.33	5	33.34	15	100
Totales (%)	33.33		0		33.33		33.34		100	

Fuente: Solórzano (2017)

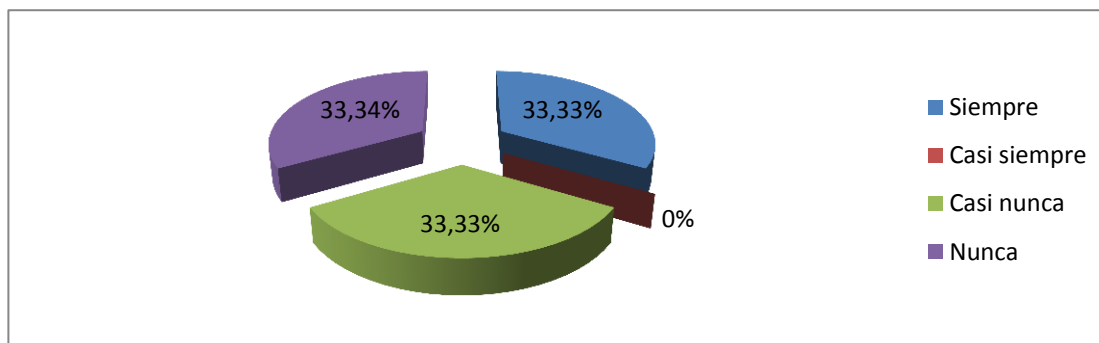


Gráfico N° 18. Indicador: Político-legal

En este cuadro con su respectivo grafico, se observa que tres de las 4 alternativas coinciden en el mismo porcentajes, es decir 33,33% de los encuestados opinaron que siempre los cambios en las políticas del gobierno y en la normativa legal del INCES son considerados como un factor externo influyente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros, 33,33% afirmaron que casi nunca, y en el mismo orden de ideas 33,33% manifestaron que nunca.

Esto refleja el desconocimiento que tienen los trabajadores en cuanto a la formulación del presupuesto del INCES, el cual se realiza tomando en cuenta las clausulas económicas establecidas en la convención colectiva, es decir gastos de personal y demás necesidades de la institución. El INCES se rige por su propia ley y su reglamento y demás leyes.

Cabe mencionar que toda organización está rodeada por una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no solo a nivel nacional sino también estatal y municipal, algunas se elaboran para proteger a los trabajadores, otras a consumidores y a comunidades, muchas tienen el fin de regular el comportamiento de los administradores y de sus subordinados. Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas, pero representan un ambiente complejo para todos los administradores, porque se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto es comprensible que los administradores de todas las clases de organizaciones, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones, por lo antes expuesto, el INCES Apure como institución no escapa de esta realidad.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones:

Del análisis de los resultados de la presente investigación, se pudo demostrar la necesidad latente e imperiosa de implementar estrategias dirigidas al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del instituto nacional de capacitación y educación socialista (INCES) del estado Apure, A través de esta propuesta se procedió a emitir las siguientes conclusiones las cuales respondieron a las interrogantes formuladas.

- La formulación del presupuesto se realiza para que las partidas presupuestarias cuenten con recursos presupuestarios y financieros, se evidencio la falta de información o lineamientos para la formulación del mismo, lo que refleja una debilidad al no existir patrones que seguir y se recurre a la improvisación
- En los procedimientos de control y análisis administrativo de la ejecución presupuestaria solamente interviene el personal que labora en la división de finanzas, lo que crea barreras en este proceso y ocasiona retardo en la imputación del gasto, no obstante, la efectividad de estos procedimientos se ve afectada por factores intrínsecos que tienen estrecha relación con el funcionamiento general de la división de finanzas, tal es el caso que todos los gastos se ejecutan totalmente por ésta unidad, la inexistencia de canales de comunicación entre las personas encargada de la ejecución del gasto presupuestario, demás divisiones y centros de formación, originan pérdida de tiempo y desorden administrativo, entre otros.
- Existe incumplimiento del marco legal en cuanto a la ejecución del presupuesto se refiere, debido a que las unidades ejecutoras no realizan los gastos de acuerdo al marco legal respectivo, entre otros aspectos, no evalúan previamente la calidad de los materiales adquiridos, los proveedores muchas veces, transgreden las leyes y sus

disposiciones generales, lo que evidencia que la calidad de los productos no son los mejores, y el precio de los productos que ofrecen son elevados muchas veces con sobreprecio ya que algunas empresas son revendedores. No se cumple correctamente con el proceso de análisis de cotizaciones, por lo que no se elige la mejor oferta, y las compras se realizan por adjudicación directa, favoreciendo al proveedor que el gerente de la institución elija.

- En referencia a la gestión administrativa en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios y financieros se pudo precisar, que la misma se desarrolla de manera inadecuada, no cónsona con las funciones básicas de cualquier proceso administrativo; ya que la planificación de las acciones del INCES, no se ajusta al desarrollo de la erogación del gasto presupuestario; igualmente la organización no se considera la más óptima para el buen funcionamiento de la institución, aunado a esto no existe un proceso comunicacional efectivo entre la división de finanzas, demás divisiones y centros de formación, que contribuyan al buen desarrollo de los gasto presupuestario; y las consecuencias son negativas a este proceso.
- No existe un plan de adiestramiento ni se desarrollan programas de formación para el personal que labora en el INCES, ni se evidencia la existencia o conocimiento de manuales de procedimientos o procesos administrativos para las demás divisiones y centros de formación, esta situación refleja la falta de motivación del personal para ejercer sus actividades cotidianas lo que contribuye a un escaso sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización.
- No hay delegación de autoridad, y las decisiones son tomadas de forma imperativa por las autoridades superiores, situación que perturba el curso de acciones que se realizan en la institución, las decisiones no se toman en consenso para la distribución, y ejecución de los recursos presupuestarios y financieros, es decir, todas las decisiones financieras están centralizadas lo que impide la resolución de contingencias o implementar cualquier estrategia que pueda contribuir a mejorar los resultados de la gestión actual del INCES-Apure.
- La motivación nunca es considerada un medio para que los procesos

administrativos llevados a cabo sean eficaces y eficientes en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure,

- Falta de liderazgo por parte del gerente sobre los trabajadores que conforman la institución.
- El INCES - Apure no cuentan con un sistema de control interno, por lo tanto las funciones son llevadas sin considerar un plan de acción dentro de los límites razonables, que reflejen un conjunto de métodos y procedimientos que promuevan la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las políticas establecidas.
- No existe una oficina de Auditoría interna
- No se realizan supervisiones ni auditorías administrativas anuales para corregir las deficiencias en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure.
- El conocimiento del talento humano que labora en el INCES Apure casi nunca es considerado como un factor interno que incide en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros.
- La comunicación no fluye entre las divisiones y centros de formación dentro de la institución porque casi nunca es considerada como un factor interno incidente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure.
- En el INCES Apure nunca se evalúan los riesgos económicos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo de las actividades en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios y financieros.
- La tecnología siempre es considerada un factor externo influyente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros, el INCES Apure esta actualizada en cuanto a avances tecnológicos se refiere, el problema es la falta de capacitación y conocimiento de las personas involucradas en el proceso del manejo de los recursos presupuestarios y financieros, razón por la cual los objetivos planteados por la institución no se logran con eficiencia.

Por último, en referencia al objetivo general de la investigación, se puede decir, que el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de

Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure es aceptable, considerando las fallas o deficiencias en ciertos procesos, que pueden ser mejorados con la aplicación de estrategias gerenciales modernas.

5.2.- Recomendaciones:

Con fundamento al estudio de la variable de la investigación y las conclusiones emitidas, en relación al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES) DEL ESTADO APURE, es preciso definir las recomendaciones, para que la empresa logre los niveles de eficiencia y eficacia, basados en el mejoramiento continuo. Así, las sugerencias que hace el investigador a la institución, radican en los siguientes puntos:

- Estudiar la posibilidad de administrar bajo estrategias gerenciales modernas, donde la toma de decisiones no esté centralizada solo por directivos, es el hecho de que la alta jerarquía delegue en las diferentes divisiones y centros de formación, la autoridad suficiente para tomar decisiones, en vista de que son ellos los involucrados con las situaciones que de allí surgen, es obvio que serán los responsables ante cualquier eventualidad
- Crear una división de auditoría interna, para: Asesorar a la junta directiva sobre la correcta utilización de recursos presupuestarios y financieros asignados a la Institución; Evaluar el cumplimiento de los objetivos, metas, productos y beneficios planificados con relación a los montos utilizados en forma eficiente, efectiva y económico; Comprobar que los ingresos percibidos corresponden a los niveles proyectados y si están registrados adecuadamente; Verificar si las operaciones administrativas y financieras ha cumplido con los procedimientos legales para la contratación y adquisición de bienes y servicios; Evaluar si el ambiente y la estructura de control interno ofrece la seguridad necesaria para el registro, control, uso e información de los activos, derechos y obligaciones; Comprobar que el proceso presupuestario cumpla con todas sus fases, observando las políticas, objetivos, planes y programas de la institución; Asegurar que las responsabilidades ejecutivas y operativas se han desarrollado en el marco de un proceso ágil y transparente para

apoyar la rendición de cuentas en todos los niveles; Contribuir al mejoramiento continuo de la administración a través de recomendaciones como resultado de las auditorías realizadas que constituyan opciones para elevar el grado de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa en el manejo de los recursos presupuestario y financiero; Presentar mensualmente al INCES Central, el informe de las verificaciones realizadas; Desarrollar las demás funciones que le asignen las leyes y reglamentos aplicables

- Crear normas y sistemas de control interno, para reducir los riesgos de corrupción; Lograr los objetivos y metas establecidos; Promover el desarrollo organizacional; Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones; Asegurar el cumplimiento del marco normativo; Proteger los recursos y bienes de la institución, y el adecuado uso de los mismos; Contar con información confiable y oportuna; Fomentar la práctica de valores; Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados
- Aplicar el Análisis de Gestión Administrativa periódicamente, de forma global o por departamentos, como herramienta de control interno que contribuya a detectar y obtener soluciones oportunas.
- Se recomienda la descentralización de los recursos presupuestarios y financieros a los diferentes centros de formación, los cuales son asignados a través del presupuesto anual, actualmente son administrados en la división de finanzas. lo que permitiría entre otros aspectos la celeridad de los procesos que se ejecutan previo al inicio de las actividades (compra de materiales o insumos), uso eficiente de los recursos, repuesta oportuna de los requerimientos de las divisiones y centros de formación. La administración y disposición de los recursos sería llevada por un administrador asignado en cada centro conjuntamente con un personal encargado de todos los procesos administrativos pertinentes.
- Si bien es cierto que no existen manuales de procedimientos ni procesos administrativos por escrito para los centros de formación del INCES Apure, también es cierto que si existe una manera de hacer las cosas, las cuales no corresponden con

la realidad que se vive en los centros de formación , generando con esto, la necesidad de establecer parámetros claramente definidos de cómo hacer las cosas bien y así no caer en los errores. Se recomienda la creación de una estructura organizativa de los centros de formación donde se cuente con el personal capacitado para realizar las funciones inherentes a los procedimientos llevados en estas unidades. Ampliando la cantidad de personas con los que cuentan los centros, actualmente son tres (03) funcionarios y se requieren siete (08) para llevar a cabo una gestión administrativa descentralizada, eficiente y eficaz. Se recomienda solo para los centros de formación ya que el INCES Apure cuenta con cinco centros de formación.

- Se propone a la división de Recursos Humanos, diseñar cursos de capacitación para todo el personal de las diferentes divisiones y centros de formación, el cual contenga elementos como: comunicación efectiva, inteligencia emocional, medición de la vocación de servicio a través de la utilización de un test de medición de estas variables y así poder descubrir si se tiene a las personas adecuadas según sus perfiles y formas de pensar para actuar en los cargos correctos.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

La presente tiene como fin diseñar estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.

6.1.- Presentación de la Propuesta

Con el objeto de materializar las metas y objetivos planteados por el INCES Apure, para lograr, formar y capacitar integralmente a hombres y mujeres, es necesario mejorar los procesos administrativos para fortalecer el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES – Apure, se trata de la adecuación de las funciones administrativas a las nuevas corrientes del pensamiento gerencial. Estos cambios de diseño y funcionamiento apuntan hacia la eficiencia orgánica institucional, para el mejoramiento sustancial en la prestación de ciertos servicios, dentro de ellas, es propicio relevar el diseño de un curso de acciones para planificar y desarrollar los procesos administrativos que conlleven a fortalecer el manejo de los recursos presupuestarios y financieros de la institución, enfocado en una administración descentralizada.

Pues bien, la nueva gestión administrativa requiere no solo del conocimiento teórico y práctico que enmarcan este nuevo paradigma, sino también de una serie de estrategias que optimicen su funcionamiento administrativo.

Desde esta perspectiva, y considerando las necesidades detectadas en la fase de diagnóstico, se presenta la siguiente propuesta de manera que esto conlleve a fortalecer el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES) - Apure.

6.2.- Justificación

El INCES - Apure, tiene dentro de los objetivos principales, la promoción y ejecución de programas y cursos, basándose en los requerimientos o necesidades de

los diversos sectores productivos, y la estrategia fundamental es: Fortalecer las capacidades básicas para el trabajo productivo. En este sentido los procesos administrativos llevado en el INCES-Apure sigue un conjunto de acciones que se establecen inicialmente, y quienes realizan el mismo, hacen uso de múltiples herramientas, para traducir en objetivos y metas, la gestión administrativa que se lleva a cabo durante un ejercicio fiscal determinado; ello con el propósito de concebir planes, técnicamente, factibles de ejecutar, en correspondencia con la misión institucional.

En la actualidad, la administración de los recursos presupuestarios y financieros de la institución es llevada por la división de Administración del INCES-Apure, la cual no tiene interacción directa con los centros de formación, por lo que no conoce lo que allí acontece. No obstante los mismos, han ido creciendo en cuanto a estructura física y personal administrativo, se ha incrementado la demanda de los cursos por parte de la comunidad, y con el cambio de identidad del INCE a INCES, hubo incremento de las responsabilidades, actividades formativas y labores de corte socialista, sin embargo continúan centralizadas las acciones gerenciales como por ejemplo la toma de decisiones, la disposición y la centralización de los recursos presupuestarios y financieros, es lo que conlleva a generar trabas en el desarrollo de la gestión administrativa y la perturbación de los procesos administrativos de la institución.

De allí que, con los resultados obtenidos en la investigación se pretende dar solución a los problemas observados con el objeto de diseñar estrategias gerenciales que conlleven al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.

En este sentido, con la puesta en marcha de la propuesta se pretende contribuir con beneficios importantes, entre ellos: Mayor provecho de los recursos destinados a la ejecución de la programación docente, disposición eficaz del presupuesto de los centros, celeridad en los procesos de compra y entrega de insumos a los diferentes cursos, así como resolver contingencias, control previo de la calidad de los materiales

e insumos adquiridos, información oportuna, toma de decisiones oportunas, entre otros.

6.3.- Fundamentación

La presente propuesta está sustentada en una serie de aspectos contemplados en el estudio tales como: (Estrategias gerenciales, Formulación de estrategias, evaluación, planificación estratégica, procedimientos administrativos, mejoramiento de los procesos, entre otros) los cuales contiene importantes enfoques, conceptos y elementos que sirven de base para el desarrollo y diseño de estrategias gerenciales.

6.4.- Objetivos de la Propuesta

6.4.1.- Objetivo General

Formular estrategias para fortalecer la gestión administrativa en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en los centros de formación del instituto nacional de capacitación y educación socialista (INCES) - Apure.

6.4.2.- Objetivos específicos

- Formular una serie de Estrategias enmarcadas en las fases de los procesos administrativos; planificación, organización, dirección y control, para fortalecer la gestión administrativa en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en los centros de formación del instituto nacional de capacitación y educación socialista (INCES)-Apure.
- Implementar Estrategias, donde la descentralización sea la base que determine los objetivos para la distribución y ejecución de los recursos presupuestarios y financieros, toma de decisiones, delegación de autoridad, en los centros de formación del instituto nacional de capacitación y educación socialista (INCES)-Apure.
- Evaluar las estrategias, a través de una auditoría de gestión que permita medir los resultados obtenidos, en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en los centros de formación del instituto nacional de capacitación y educación socialista (INCES)-Apure.

6.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

6.5-1.- OBJETIVO N° 1

Formular estrategias para fortalecer la gestión administrativa en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en los centros de formación del instituto nacional de capacitación y educación socialista (INCES) - Apure.

6.5.1.1.- ESTRATEGIAS

- **Planificación:** Tiene como fin predeterminar un curso de acción a seguir por los Centros de Formación para lograr los objetivos establecidos por el INCES-Apure. Este proceso implica contar con los elementos siguientes:

- Detección de necesidades; basado en análisis situacional que se ajuste a la realidad, para conocer las necesidades de los Centros de Formación (humanas, tecnológicas, materiales y financieras), demanda de la comunidad y posibles contingencias.
- Fijar las metas; de acuerdo a la estructura de los Centros de Formación, a cada talento humano que labora en el centro).
- Desarrollar las estrategias; medios o vías para lograr las metas fijadas.
- Formular el presupuesto de los Centros de Formación; conjuntamente con la división de planificación, analizando los requerimientos reales de cada centro, tomando en cuenta que cada centro tiene características distintas.
- Establecer un plan de acción, para los Centros de Formación, de acuerdo a los objetivos del INCES CENTRAL.
- Determinar políticas que orienten a los Coordinadores de los Centros de Formación en la toma de decisiones, para el logro de los objetivos planteados de una forma eficiente, y con un eficaz uso de los recursos.

- **Organización:** Tiene por objeto asignar tareas y relacionar al talento humano que labora en los Centros de Formación para el logro de los objetivos establecidos por el INCES Apure. Ésta fase posee aspectos tales como:

- Elaborar y/o discutir el Manual Interno de funcionamiento de los Centros de

Formación del INCES-Apure.

- Jerarquizar la autoridad a cada coordinador de Centro, delegando las funciones y la toma de decisiones que conlleve al logro de los objetivos.
- Definir cada puesto de trabajo dentro de los Centros, en cuanto a sus requerimientos.
- Diseñar acciones que adapten las tareas y funciones con los cambios tecnológicos que afecten a la institución.
- **Dirección:** Por medio de esta función se busca lograr emprender acciones efectivas hacia el logro de los objetivos establecidos por el INCES-Apure. Esta función requiere:
 - Delegar autoridad a los coordinadores de los Centros de Formación del INCES-Apure considerando el alcance de sus funciones y responsabilidad.
 - Solicitar informe periódico trimestral al personal adscrito a los Centros de Formación, relacionados con las actividades inherentes a sus funciones, observaciones, sugerencias y otros aspectos.
 - Motivar y persuadir al personal que labora en los CF, para que colaboren y tomen acciones efectivas para el logro de los objetivos planteados por el INCES - Apure.
 - Planificar adiestramiento para el personal en concordancia con sus funciones y basados en la detección de necesidades, ya sea al ingresar al cargo o cuando se requiera.
 - Poner en práctica buenas relaciones humanas entre todo el personal, por medio de charlas o talleres de autoestima, motivación, reuniones periódicas e informales fuera de los Centros de Formación, para integrar el grupo de trabajo.
- **Control:** Esta función busca asegurar que las realizaciones sean conformes a los planes o normas establecidas para los Centros de Formación. Requiere tener en cuenta lo siguiente:
 - Fijar normas o estándares que sirvan de base para evaluar las acciones individuales y la gestión de los Centros de Formación.

- Elaborar manuales de rendición de los recursos presupuestarios y financieros asignados para la ejecución de programas y acciones de los Centros de Formación del INCES-Apure.
- Medir las acciones de los Centros de Formación y establecer normas y controles internos a fin de determinar cualquier posible desviación.
- Tomar los correctivos necesarios y aplicarlos para evitar que se vuelva a incurrir en las mismas fallas.
- Mantener informada a la división de formación profesional, de la ejecución de los programas, y la división de Administración referentes a la rendición de los recursos asignados.
- Supervisar los cursos o salidas que se encuentran en proceso.
- Promover la creación de una oficina de contraloría o auditoría interna.
- Preparar y presentar informes de gestión sobre las evaluaciones y seguimientos realizados al ejercer el control de los recursos, así como de la programación docente llevada en los Centros de Formación.
- Evaluar la ejecución del presupuesto y de los programas docentes, con el fin de reformular o realizar recomendaciones de ser necesario. .

6.5.2.- OBJETIVO N° 2

Implementar Estrategias, donde la descentralización sea la base que determine los objetivos para la distribución y ejecución de los recursos presupuestarios y financieros, toma de decisiones, delegación de autoridad, en los centros de formación del instituto nacional de capacitación y educación socialista (INCES)-Apure.

6.5.2.1.- ESTRATEGIAS:

- Llenar formulario de detección de necesidades por cada trabajador donde se refleje lo siguiente; ¿Cómo considera sus conocimientos de acuerdo a las funciones que realiza?, ¿Qué área de conocimiento le gustaría reforzar?, ¿Qué curso o taller le gustaría recibir?
- Realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de los centros de formación,

haciendo énfasis en las necesidades o requerimientos para el año siguiente, debe contener:

- Presupuesto de materiales o insumos por cada curso en los centros de formación.
- Mobiliario o equipos de oficina que requiera cada centro de formación.
- Mejoras o arreglos en cuanto a infraestructura que requiera los centros.

Una vez que se conoce la realidad y requerimientos de los centros para su funcionamiento, se debe:

- Elaborar un informe detallado de las necesidades de los Centros de Formación, en el cuál participen los coordinadores de los Centros y la División de planificación, esto con el fin de que el presupuesto de cada centro sea lo más real posible y contar con los recursos necesarios para cumplir con las metas planteadas por la institución.
- Fijar metas individuales a todo el personal que allí laboran, este proceso debe llevarse a cabo en consenso con cada trabajador, estas serán cualitativas y cuantitativas con la finalidad de ser evaluadas.
- Fijar objetivos o metas para cada Centro de Formación; este proceso será cuantificable ya que se contará con información detallada de la cantidad de cursos o salidas ocupacionales que los centros impartirá por cada trimestre, además se estimará cuantas comunidades se atenderán (consejos comunales), los talleres o cursos que se ofrecerán a los trabajadores y facilitadores de los centros.
- Elaborar una serie de alternativas o medios para la divulgación y promoción de los cursos o salidas.
- Formular y presentar proyectos y planes ante el INCES de posibles eventos relacionados con los cursos de los Centros donde se expongan los resultados de los mismos, esto es con el fin de promocionar e informar de lo que se produce.
- Elaborar plan de acción de los Centros de Formación, que incluya;
 - Cronograma de actividades por los centros, deben estar enmarcadas en las

normas de funcionamiento de la institución, y se ajustarán al servicio prestado por los centros, es decir adecuar al tipo de comunidad a ser atendida.

- Asignación de tareas individuales a los trabajadores de acuerdo a las funciones y metas establecidas, y el grado de responsabilidad de su cargo, estas tareas deben tener vinculación con el perfil del cargo de cada funcionario de manera que los resultados sean óptimos.

- Fijar las políticas a las que se deben ajustar los Coordinadores de los Centros para el momento de la toma de decisiones. Estas políticas no pueden ser de carácter coercitivo, ya que los coordinadores de los centros deben ser libre al momento de seleccionar la mejor alternativa que beneficie los intereses del INCES Apure. Estos lineamientos tendrán una serie de características que permita al coordinador decidir en cuanto a;

- Los docentes que se contraten deben tener el perfil y credenciales requeridas para impartir el curso, seleccionados por merito y no por favoritismo ni imposición de autoridad alguna.

- Los proveedores deben cumplir con la documentación legal que se requiere, ofrecer productos de calidad, a un precio ajustado al mercado actual, que respete el lapso de entrega y se adapte a las condiciones requeridas.

Ambas decisiones serán llevadas por los coordinadores de los Centros y respetadas por las autoridades superiores.

- Diseñar manual de control interno para el funcionamiento de los Centros de Formación del INCES-Apure; esto es con la finalidad de direccionar las funciones y actividades de cada funcionario, el grado de responsabilidad y el alcance para el logro de los objetivos y metas de los centros, integrar estas acciones en unidades orgánicas y coordinadas entre cada uno de los departamentos o unidades que hacen vida dentro de los centros, que permitan el control y evaluación de la ejecución de las tareas.

- Estructurar las tareas del personal y relaciones con el resto de los

Trabajadores que laboran dentro de los Centros de Formación del INCES-Apure, organizarlo en cuanto a espacio físico garantizando el mejor ambiente de trabajo.

- Incorporar a la gestión diaria de los Centros los cambios tecnológicos que permitan ejecutar las tareas eficientemente con el fin de obtener información oportuna.
- Delegar a los coordinadores de Centros la responsabilidad y autoridad para tomar decisiones atinentes a la gestión administrativa.
- Descentralizar la ejecución y disposición de los recursos presupuestarios y financieros asignados a los centros, con el fin del uso eficiente de ellos y ofrecer una gestión de calidad.
- Elaborar informe trimestral por cada trabajador donde se refleje el estatus de las metas fijadas, así mismo presentar informe general de los Centros, cuyo contenido debe expresar:
 - Cantidad de participantes, cursos o salidas programados.
 - Cantidad de participantes inscritos.
 - Cursos o salidas iniciados.
 - Monto ejecutado del presupuesto.
 - Porcentaje de la meta de los centros alcanzado para el trimestre.
 - Plan de adiestramiento para el personal que labora en los centros, incluyendo cursos de motivación o crecimiento personal, charlas, talleres u otros que surjan de las necesidades detectadas.
- Diseñar parámetros o normas para la evaluación de las metas planteadas, tanto de los centros como del personal, esta evaluación será trimestral tomando en consideración las tareas asignadas de cada trabajador, este proceso será coevaluativo, con el fin de incentivarlos a discutir los factores que intervienen favorable o desfavorablemente para el logro de las metas. No obstante será analizado y verificado el cumplimiento de las normas de control interno para los Centros de Formación.
- Comparar los resultados de gestión administrativa con los planes generales

fijados para los centros, esta evaluación será trimestral y cuantitativa a fin de obtener cifras para medir el alcance del lapso evaluado.

- Realizar cronograma de supervisión y seguimiento de los cursos en proceso, esto es con el fin de comprobar el uso eficiente de los insumos o materiales, así como la actuación de los facilitadores.
- Crear una oficina de auditoría interna que verifique la administración y control de los programas de los centros así como la ejecución de los recursos asignados. Esta oficina tendría como objetivo principal la revisión de los procesos administrativos llevados en los centros de formación del INCES - Apure, y la verificación de que se cumplan todos los lineamientos administrativo para las delegaciones financieras o los procesos de compras, con el fin de evitar posible desviación de los recursos presupuestarios y financieros y el mal uso de ellos.
- Manejar los recursos presupuestarios y financieros a través del sistema Administrativo-contable-financiero del sector gobierno (SACOFIGO)
 - Los recursos financieros deben ser transferidos desde la división de administración de la gerencia regional a una cuenta corriente de una entidad financiera regional, a nombre de “Centro de Formación” adicionado el nombre del centro que corresponda.
 - Para la compra de insumos o materiales, los analistas de compras deben cotizar en los diferentes comercios, se presentaran 03 cotizaciones al comité de compras de la Gerencia Regional del INCES-Apure, y este seleccionara el o los proveedores a quien se le va a comprar, luego el analista de compra a través del modulo de compra del sistema realizara los formularios de requerimiento de compras, análisis de las cotizaciones, la elaboración de la orden de compra y la orden de pago de la misma.
 - Los procesos posteriores a las compras, como entrega de materiales e insumos, el control de entrada y salidas, serán llevados en un depósito acondicionado para la recepción de los materiales adquiridos, la responsabilidad se delegará en un funcionario que actuará como “almacenista” o “depositario”.
 - Los gastos serán causados por el analista de presupuesto en el modulo de

ejecución presupuestario del sistema, además estará bajo su responsabilidad el análisis de la ejecución de los gastos y deberá reportar trimestralmente al administrador a través de un informe la evaluación de la ejecución presupuestaria notificando las deficiencias de las partidas presupuestarias si las hay.

- Una vez causado o ejecutado el gasto, la documentación que respalda el gasto debe ser remitido al asistente administrativo para la elaboración del cheque a través del modulo de caja.

- Los cheques serán avalados por tres firmas conjuntas la del gerente del INCES-Apure, la del coordinador y del administrador del centro, los mismos estarán bajo la custodia del administrador y del asistente administrativo de cada centro.

- Los administradores de centro realizarán dos rendiciones durante el ejercicio fiscal de los recursos transferidos ante el administrador de la Gerencia Regional del INCES-Apure, estas rendiciones tendrán carácter obligatorio y no debe excederse de los primeros 15 días del mes siguiente para presentar la ejecución parcial de la primera transferencia, con todos los recaudos, para hacer efectiva la segunda. Este proceso debe ser avalado por el auditor interno del INCES-Apure.

- El analista de contabilidad del INCES-Apure, a través del modulo de contabilidad revisara y analizara las operaciones realizadas en cada centro para la realización de los cierres mensuales de la institución, y al final del ejercicio fiscal realizar el cierre contable y presentarlo ante las autoridades del INCES CENTRAL.

6.5.3.- OBJETIVO N° 3.

Evaluar las estrategias, a través de una auditoría de gestión que permita medir los resultados obtenidos, en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en los centros de formación del instituto nacional de capacitación y educación socialista (INCES)-Apure.

6.5.3-1.- ESTRATEGIAS

La finalidad de la evaluación de los procesos administrativos de los Centros de Formación del INCES Apure, por medio de la auditoría de gestión, es ayudar a la

dirección o coordinación de los centros a lograr que la administración descentralizada sea más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño llevados por dichos centros. Abarca efectos, impactos, presupuestos, y como se utilizarán los recursos, entre otros. Obligaría a dichos centros a desarrollar técnicas de estudio de actuación que permitan:

- Mejorar el uso racional de los recursos asignados y facilitar la gestión administrativa de forma eficiente.
- Medir el nivel de calidad de los servicios prestados y recibidos por los ciudadanos.

6-5.3.1.1.- Evaluación de la eficacia o el impacto.

Al terminar la implementación de las estrategias, se examina cada estrategia y se evalúa el impacto que produjo y si se ajusta al cambio en el sentido deseado. Determinará qué cambios producidos son fruto de la intervención de la nueva estrategia y cuáles no. Se pregunta si la intervención por medio de la nueva estrategia aplicada ha satisfecho los objetivos iniciales.

6.5.3.1.2.- Evaluación de la eficiencia.

Se refiere a la buena utilización de los recursos presupuestarios y financieros asignados a cada centro de formación en cuanto a la programación de los cursos, las políticas adoptadas deben ser juzgadas en función del costo o de los recursos utilizados para tal fin. Hace referencia al costo de cada actividad o curso programado y el beneficio de una determinada política, contrastarla y evaluarla.

6.5.3.1.3.- Objetivos de la auditoría de gestión para los Centros de Formación del INCES-Apure.

6.5.3.1.3.1.- Planificación

- Evaluar la estructura del INCES en lo que respecta a los Centros de Formación considerando objetivo, planes estrategias, programas y políticas; identificando los diferentes momentos: planificación, organización, dirección y control.

- Evaluar el funcionamiento de las Políticas de los Centros de Formación, como se aplican las estrategias, cuales son los procedimientos y normas para planificar las actividades y acciones de los Centros de Formación del INCES- Apure.

6.5.3.1.3.2.- Organización

- Verificar si la coordinación de los Centros de Formación, reconoce la necesidad de centrar la actividad del centro a su cargo, haciendo énfasis en la disposición de atender las necesidades y deseos de la comunidad.

- Verificar si la estructura organizativa de los Centros de Formación permite el cumplimiento exacto de lo planeado, eligiendo la adecuada organización y capacitación del personal que así pueda desarrollarlo.

6.5.3.1.3.3.- Dirección

- Evaluar la actuación de cada coordinador de Centro de Formación, en los siguientes aspectos su don de mando, toma de decisiones, organización de los puestos de trabajo dentro de los centros, fluidez de la comunicación con los funcionarios a su cargo, estrategias para la promoción de los servicios, resolución de contingencias, metas individuales.

- Evaluar la retroalimentación de los funcionarios de los Centros de Formación, con las distintas áreas de los Centros, así como la identificación con los objetivos y metas. Verificando si existe correspondencia entre lo planificado y las posibilidades de comunicación real que permita lograr el objetivo a través de los diferentes canales de comunicación y su retroalimentación.

6.5.3.1.3.4.- Control

- Revisar la elaboración y cumplimiento de los planes a largo, mediano y corto plazo para las funciones básicas de las actividades de los Centros de Formación del INCES-Apure.

- Verificar que las coordinaciones de los Centros de Formación, mantienen una cultura capaz y creativa identificada con la misión y visión del INCES, que proporcione una gestión eficiente.

6.5.3.1.4.- Propósitos fundamentales para evaluar las estrategias de los Centros de Formación del INCES-Apure.

- Medición y Comparación de Logros: Medir y comparar logros alcanzados por los Centros de Formación en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios Económicos, de Eficiencia y Eficacia

- Control Interno Eficaz: Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno en los Centros de Formación del INCES-Apure, con el fin que promueva el logro de los objetivos y metas de la del INCES para los centros de formación, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

- Cultura de la Responsabilidad: Promover la cultura de la responsabilidad en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros de los Centros de Formación del INCES-Apure, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el INCES ha puesto a su disposición para su administración, distribución y ejecución

6.5.3.1.5.- Mejoramiento de la Planificación.

Promover en los Centros de Formación del INCES-Apure, el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución

6.5.3.1.6.- Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral.

Difundir la necesidad de poseer un sistema integral de información que facilite la medición del desempeño de los Centros de Formación del INCES-Apure, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los coordinadores de los Centros en la toma de decisiones adecuadas.

6.6.- FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La presente propuesta dirigida al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure y mejorar las funciones administrativas, posee viabilidad en los siguientes contextos:

6.6.1.- Factibilidad Social.

Aporta beneficios en los siguientes aspectos:

- A los Coordinadores de los Centros de Formación del INCES - Apure, por presentar importantes aportes dirigidos a mejorar y ampliar las funciones inherentes a su cargo.
- A la División de Administración del INCES-Apure, permite desconcentrar gran parte de las actividades que allí se realizan.
- Además de esta manera, se estaría beneficiando a los participantes de los diferentes cursos, del INCES-Apure, así como a la comunidad en general del estado Apure, al recibir un servicio más eficiente.

6.6.2.- Factibilidad Técnica.

Esta propuesta tiene factibilidad en este aspecto, ya que el diseño de la misma es de fácil manejo, y muy bien podría ser abordada por especialistas en el ámbito de administración de Recursos Humanos y financieros, Gerencia Administrativa y Social. De igual forma, dado su carácter flexible, y debido a que las estrategias propuestas están estrechamente ligadas con las atribuciones conocidas por los funcionarios.

6.6.3.- Factibilidad Económica.

Los recursos económicos son importantes para asegurar la aplicación y éxito de cualquier proyecto. Esta propuesta tiene factibilidad de aplicación económica puesto que no amerita grandes erogaciones de dinero; por consiguiente los recursos podrían ser obtenidos por la vía de autogestión.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ALVAREZ, W (2008), La Naturaleza de la Investigación. Caracas: BIOSFERA
- ARIAS, F. (2006), El proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica, 5a Edición, Editorial Episteme, C.A, Caracas - Venezuela
- ARIAS, F. (2012), El proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica, 6a Edición, Editorial Episteme, C.A, Caracas - Venezuela
- BALESTRINI, M. (2006). Como Se Elabora un Proyecto de Investigación, Editorial Consultores y Asociados. Segunda Edición. Caracas – Venezuela.
- BENAVIDES, J. (2005). Administración, Editorial McGraw Hill, México.
- BLANCO Y. (2014), Auditoria integral, normas y procedimientos, Segunda Edición, Editorial: Ecoe Ediciones
- BONILLA, L. (2008), La Línea de Investigación. Papel de trabajo para el investigador novel. Estado Táchira. Venezuela
- BRICEÑO, J. (2011), Plan y Presupuesto en el Sector Público Descentralizado Venezolano. Primera Edición. Barquisimeto, Venezuela. Editorial SIGESP.
- CATACORA, F. (2009), Sistema y Procedimientos Administrativos, Primera Edición, Editorial, McGraw-Hill, Caracas- Venezuela.
- CHIAVENATO, I. (2014), “Introducción a la Teoría General de la administración”, 8va edición, Editorial McGraw-Hill, México 2014.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999), Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36860, 30 de Diciembre de 1999.
- Decreto N° 1.116 de fecha 06 de Septiembre de 1990, Gaceta Oficial N° 35031 del 16 de Octubre de 1990. Reforma Parcial del INCE.
- ESTUPIÑAN Rodrigo. (2012), Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis del informe COSO I y II. Segunda Edición. México: Editorial ECOE Ediciones.

GEORGE, J. Y JONES, G. (2014), Administración Contemporánea, Octava Edición, Editorial: Mcraw-Hill.

GONZÁLEZ, M. Y PELEKAIS, C. (2010), Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas, Revista de Estudios interdisciplinarios en ciencias sociales. Volumen 12, número 3.

GOMEZ, R. (2007), El Presupuesto de la Empresa Industrial. Ediciones Fragor. Caracas- Venezuela.

GUÉDEZ Y OTROS (2005), Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. Editorial. Planeta.

HELLRIELGEL, JACKSON (2016), Administración: Un Enfoque Basado en Competencias, 12a edición, Bogotá.

HERNANDEZ, FERNANDEZ y BAPTISTA (2013), Metodología de la Investigación, 6ta Edición, McGraw-Hill/Inter americana editores, S.A. de C.V. Mexico.

KOONTZ. H. (2012). Fundamento de Gestión. México: McGraw- Hill/ Interamericana.

KOONTZ, H. Y WEIHRICH, H. y CANNICE, M (2012), Administración una perspectiva global y empresarial Decimocuarta edición, McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V, México

KOONTZ, H. Y O'DONELL, C. (2009), Administración , 13a.edicion, México: McGraw-Hill.

Ley Orgánica De La Administración Financiera Del Sector Público LOAFSP (2007) Gaceta Oficial N° 38.661 de fecha 11 de Abril del 2007.

Ley Orgánica de la Administración Pública LOAP (2001), Gaceta Oficial N° 37.305 De Fecha 17 De Octubre De 2001

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos LOPA (1981

Ley Contra la Corrupción (2003)

Ley del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001)

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001)

Ley Sobre El Instituto Nacional De Cooperación Educativa (1970). Gaceta Oficial N° 29.155 de fecha 08 de enero de 1970.

Ley Sobre El Instituto Nacional De Capacitación y Educación Socialista (2008). Decreto Presidencial con Rango, Valor y Fuerza de Ley N° 6.068 de fecha 14 de mayo de 2008.

Ley Sobre El Instituto Nacional De Capacitación y Educación Socialista (2014). Decreto con Rango, Valor y Fuerza, Gaceta Oficial N° 38.958 de fecha 13 de Noviembre de 2014

LÓPEZ F. (2013) El ABC de la Revolución Metodológica. Primera Edición, JHL Editorial Express, C.A. Caracas - República Bolivariana de Venezuela.

MORLES y otros, (1991), Líneas de Investigación. Papel de Trabajo. Caracas. UPEL.

MUNCH, L. (2014), Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito, México D.F. Editorial Trillas S.A..

MUÑIZ, L. (2014), Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto, Editorial: Profit Editorial

ORTEGA, A. (2008). Percepción de los gerentes educativos sobre la productividad académica en el ejercicio de funciones administrativas. Investigación y Postgrado. Volumen 23, número 3.

PALELLA, S Y MARTINS, F, (2013). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 4ta edición, Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

RAMÍREZ, T. (2010), Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas: Panapo

ROBBINS, S. y COULTER, M. (2014), Administración, 12ava Edición, Editorial Prentice Hall. México.

RUIZ, C. (1990). Instrumentos de investigación educativa: Procedimientos para su diseño y validación (2da. edición). Barquisimeto: Ediciones CIDEG, C. A.

RUIZ, J. (2007). Fundamentos para el análisis de gestión administrativa. Editorial PANAPO. Caracas -

SABINO, C. (2007), El proceso de investigación, Editorial Lumen/hvmanitas, 4ª reimpresión, Buenos Aires, Argentina.

SAMPIERI, R. (2009), Metodología de la Investigación, 4ta Edición, Editorial McGraw-Hill/ INTERAMERICANA, México

STEPHEN G. Y TERRY G. (2012), Principios de Administración, Editorial: Compañía Editorial Continental

STONER, J. (2012). Administración, Sexta edición, Editorial Prentice Hall. México.

TAMAYO, M. (2012), El Proceso de la Investigación Científica, 5ta Edición, México, D.F. Limusa, S.A.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (2014), Manual de Trabajos de Grados de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales, FEDUPEL, Caracas.

VARA-HORNA, ARÍSTIDES (2012). Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima. 3ra Edición

WELSCH, G; HILTON, R; GORDON, P Y RIVERA, C. (2005), Presupuestos. Planificación y Control. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Pág. Web:

Fuente: Recursos Financieros (ZonaEconomica.com - diciembre del 2010)

<http://www.zonaeconomica.com/recursos/financieros>

ANEXOS A

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ APURE
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado (a):

El presente instrumento fue elaborado de tal manera que permita la obtención de información necesaria y calificada, la cual resulta imprescindible para la realización del presente trabajo titulado **“ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS AL FORTALECIMIENTO DEL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES) DEL ESTADO APURE”**, es de hacer notar que a dicha información solo tendrá acceso la investigadora lo que permite ser manejada con el mayor grado de confiabilidad, por lo tanto solo tendrá fines de investigación.

Se agradece suministrar la información solicitada de la manera más válida y confiable, ya que la autenticidad del estudio, dependerá de la veracidad con que usted responda las preguntas.

Agradeciéndole de antemano la colaboración prestada

Atentamente,

La Investigadora

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS AL FORTALECIMIENTO DEL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES) DEL ESTADO APURE

Presentación

Se ha diseñado el siguiente cuestionario con la finalidad de recolectar datos para analizar las estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.

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

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

- Lea detenidamente todos los ítems seleccionados
- Siga el orden establecido
- Cada ítem está estructurado por un total de cuatro alternativas. Seleccione una sola y márquela según su opinión
- Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Trate de responder en forma veraz y sincera, de ello depende la pertinencia de la información.
- Si se presentan dudas al responder, consulte al encuestador
- El cuestionario está conformado por un conjunto de preguntas las cuales usted deberá responder a cada una marcando con una (X) en la opción de respuesta que resulte más conveniente
- Responder a todas las preguntas

Completar el cuestionario requerirá aproximadamente de 10 minutos.

Les doy las gracias por su cooperación en esta investigación y por responder el Cuestionario.

CUESTIONARIO

Proponer estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento del manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.

Objetivo 1: Caracterizar la situación actual en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.

Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Items	Preguntas	Alternativas			
					S	CS	CN	N
Recursos Presupuestarios y Financieros	Recursos presupuestarios	Presupuesto	1	¿La formulación del presupuesto se realiza para que las partidas presupuestarias cuenten con recursos presupuestarios y financieros?				
			2	¿La ejecución de los gastos se realiza bajo lineamientos o considerando la disponibilidad presupuestaria y financiera?				
			3	¿Se aplica un correcto control de los recursos presupuestarios y financieros en la ejecución de los gastos en el INCES Apure?				
			4	Se evalúa el presupuesto en el INCES Apure?				
	Recursos Financieros	Ingresos	5	¿Los gastos deben estar sujetos a los ingresos y a la disponibilidad presupuestaria y financiera del INCES Apure?				

Objetivo 2. Describir el proceso administrativo en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.								
Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Items	Preguntas	Alternativas			
					S	CS	CN	N
Recursos Presupuestarios y Financieros	Procesos administrativos	Planificación	6	¿Se elaboran planes para lograr los objetivos en el INCES Apure, considerando el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?				
			7	¿La administración estratégica permite controlar la asignación de los recursos presupuestarios y financieros en el INCES Apure?				
		Organización	8	¿El diseño organizacional del INCES Apure le permite a la alta directiva, analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?				
			9	¿La estructura organizacional del INCES Apure busca lograr un adecuado grado de eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?				
			10	¿La división de recursos humanos del INCES Apure desarrolla programas de formación para las personas que laboran en las áreas de finanzas, presupuestos entre otras?				

			11	¿La capacitación del talento humano contribuiría a consolidar el éxito de la gestión de la gerencia dentro del INCES Apure en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios y financieros?				
		Dirección	12	¿La gerencia junto a las demás divisiones como equipo de trabajo toman decisiones en consenso para la distribución, y ejecución de los recursos presupuestarios y financieros?				
			13	¿La motivación es considerada un medio para que los procesos administrativos llevados a cabo sean eficaces y eficientes en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?				
			14	¿Existe liderazgo por parte del gerente del INCES Apure sobre sus trabajadores?				
			15	¿Se dispone y se aplica de un sistema de control interno en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el INCES Apure?				
			16	¿Se realizan supervisiones y auditorías administrativas para la evaluación del desempeño real del control interno en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure?				
			17	¿Se aplican medidas de controles administrativas en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el				

		Control		INCES Apure?				
			18	¿El talento humano que labora en el INCES Apure es considerado un factor interno que incide en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?				
			19	¿Los recursos materiales para desarrollar las actividades programadas por la gerencia del INCES Apure son considerados un factor interno que incide en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?				

Objetivo 3: Determinar los factores que inciden en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure)								
Variables	Dimensión	Sub Dimensión	Items	Preguntas	Alternativas			
					S	CS	CN	N
Recursos Presupuestarios y Financieros	Factores	Factores Internos	19	¿Los recursos materiales para desarrollar las actividades programadas por la gerencia del INCES Apure son considerados un factor interno que incide en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?				
			20	¿Es considerada la comunicación un factor interno incidente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure?				
			21	¿El conocimiento es considerado un factor interno que incide en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del INCES Apure..				
			22	¿En el INCES Apure se evalúan constantemente los riesgos económicos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo de las actividades en cuanto al manejo de los recursos presupuestarios y financieros?				
		23	¿La tecnología es considerada un factor externo influyente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?					
		Factores Externos	24	¿Los programas sociales desarrollados por el INCES Apure y dirigidos a la comunidad son considerados un factor externo influyente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?				
			25	¿Los cambios en las políticas del gobierno y en la normativa legal del INCES son considerados un factor externo influyente en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros?				

ANEXOS B

INSTRUMENTO DE VALIDACION

Guía de Validación

Nombres y Apellidos: _____

Título(s): _____

Lugar de Trabajo: _____

Anexo a la presente la versión preliminar de un instrumento de recolección de datos, que como investigadora pienso aplicar en el estudio que se adelanta para optar al título de Magíster en: Gerencia pública, el mismo es avalado por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ-APURE). A tal respecto, tiene como título: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS AL FORTALECIMIENTO DEL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES) DEL ESTADO APURE”**

Para esto es necesario contar con la opinión de especialistas en el área de metodología de la investigación y/o recursos humanos como usted, por lo que solicito su valiosa colaboración a fin de enriquecer el contenido definitivo del instrumento por aplicar. En tal sentido, se le suministra una guía de validación para que vacíe en ella sus reflexiones.

Agradeciendo altamente su colaboración y aporte,

Atentamente,

Lcda. MORAIMA SOLORZANO

INSTRUCCIONES

Se le agradece expresar su opinión de acuerdo a los siguientes aspectos del instrumento.

Aspectos	Muy bueno	Bueno	Deficiente	Observación	Recomendaciones
1. Correspondencia entre los objetivos de la investigación y los ítems.					
2. Extensión					
3. Estructura del instrumento.					
4. Redacción de los ítems.					
5. Validez					
6. Pertinencia					
Opinión General:					

ANEXOS C

CONSTANCIAS DE VALIDACION

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, titular de la Cédula de Identidad N°: _____, especialista en _____, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumento de recolección de datos del trabajo de grado titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS AL FORTALECIMIENTO DEL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES) DEL ESTADO APURE”**, elaborado la Lcda. Moraima Solórzano, cedula de identidad N° 9.869.878, aspirante al título de Magíster de Gerencia Publica, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, por lo tanto aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,

C.I. N°:

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, titular de la Cédula de Identidad N°: _____, especialista en _____, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumento de recolección de datos del trabajo de grado titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS AL FORTALECIMIENTO DEL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES) DEL ESTADO APURE”**, elaborado la Lcda. Moraima Solórzano, cedula de identidad N° 9.869.878, aspirante al título de Magíster de Gerencia Publica, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, por lo tanto aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,

C.I. N°:

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, titular de la Cédula de Identidad N°: _____, especialista en _____, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumento de recolección de datos del trabajo de grado titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS AL FORTALECIMIENTO DEL MANEJO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTARIOS Y FINANCIEROS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES) DEL ESTADO APURE”**, elaborado la Lcda. Moraima Solórzano, cedula de identidad N° 9.869.878, aspirante al título de Magíster de Gerencia Publica, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, por lo tanto aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

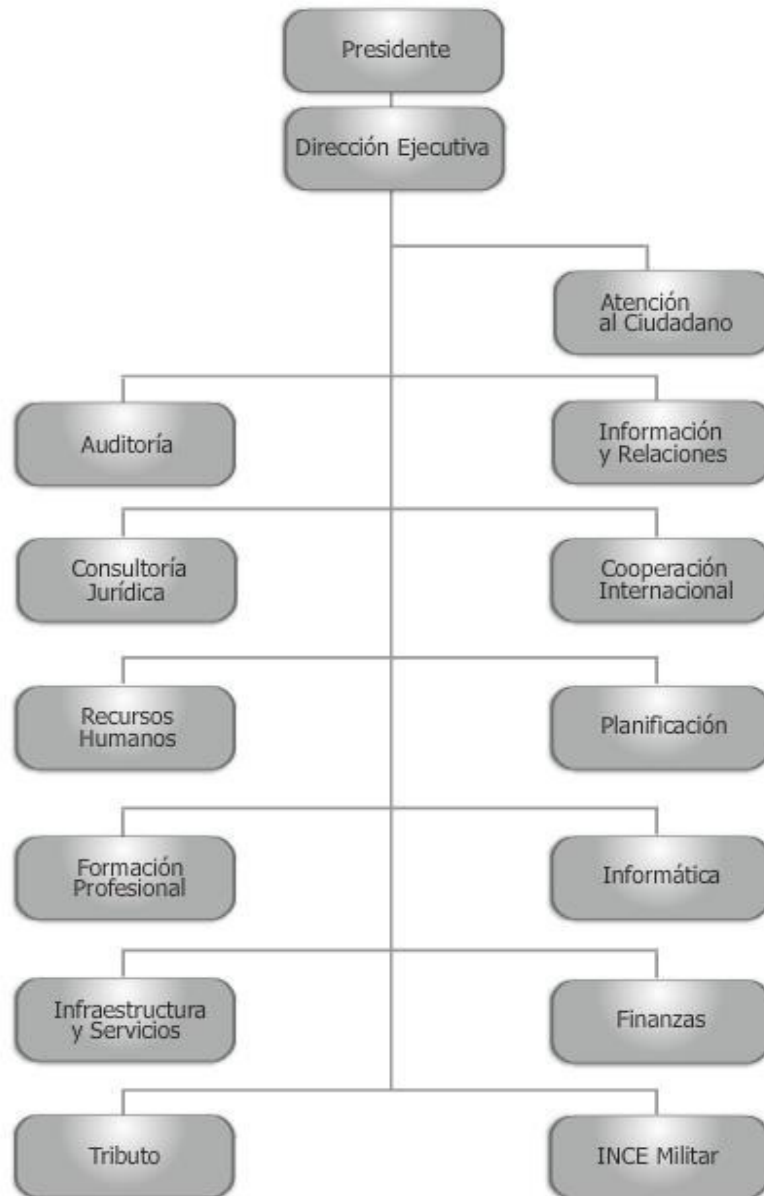
Atentamente,

C.I. N°:

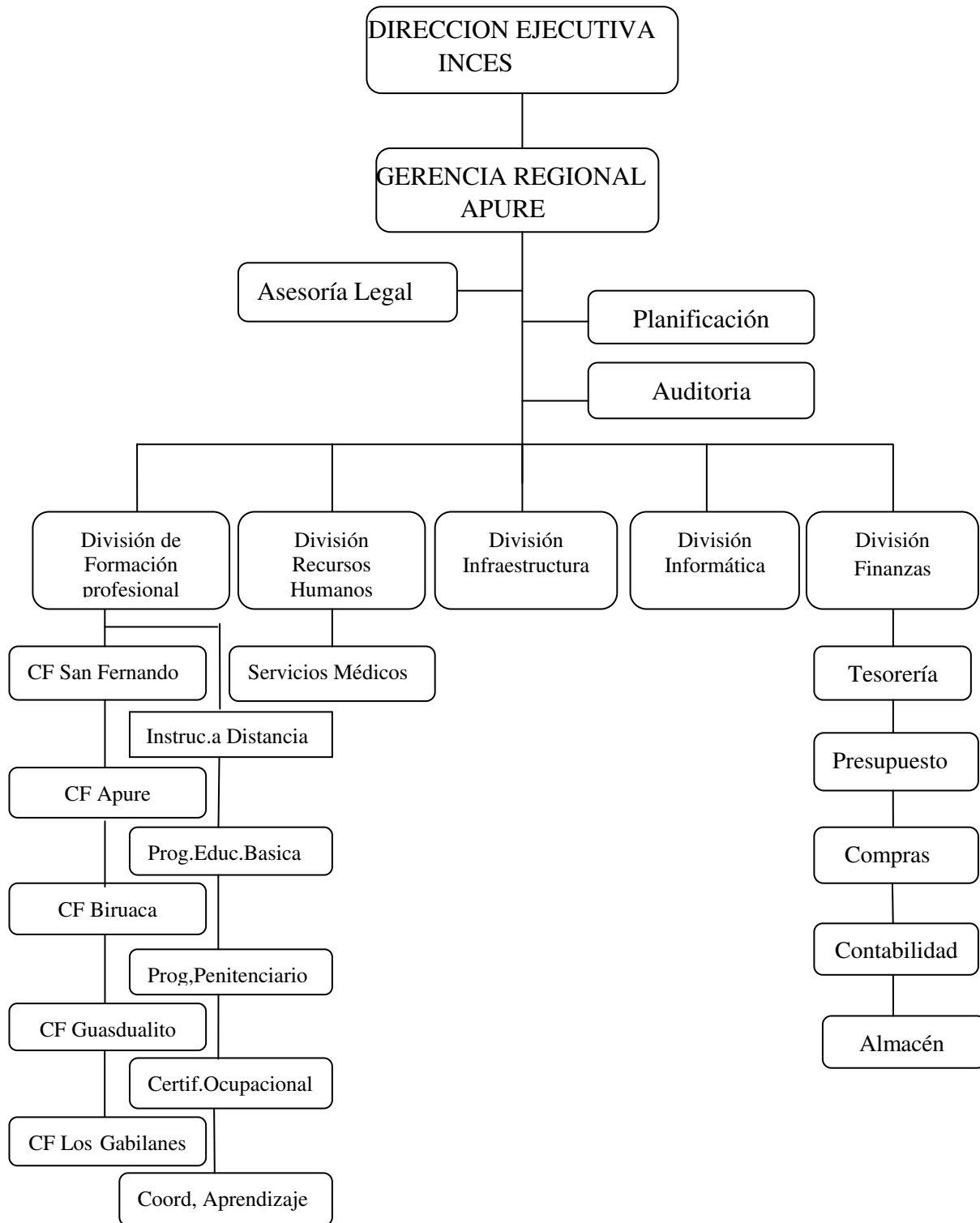
ANEXO D

PROPUESTA

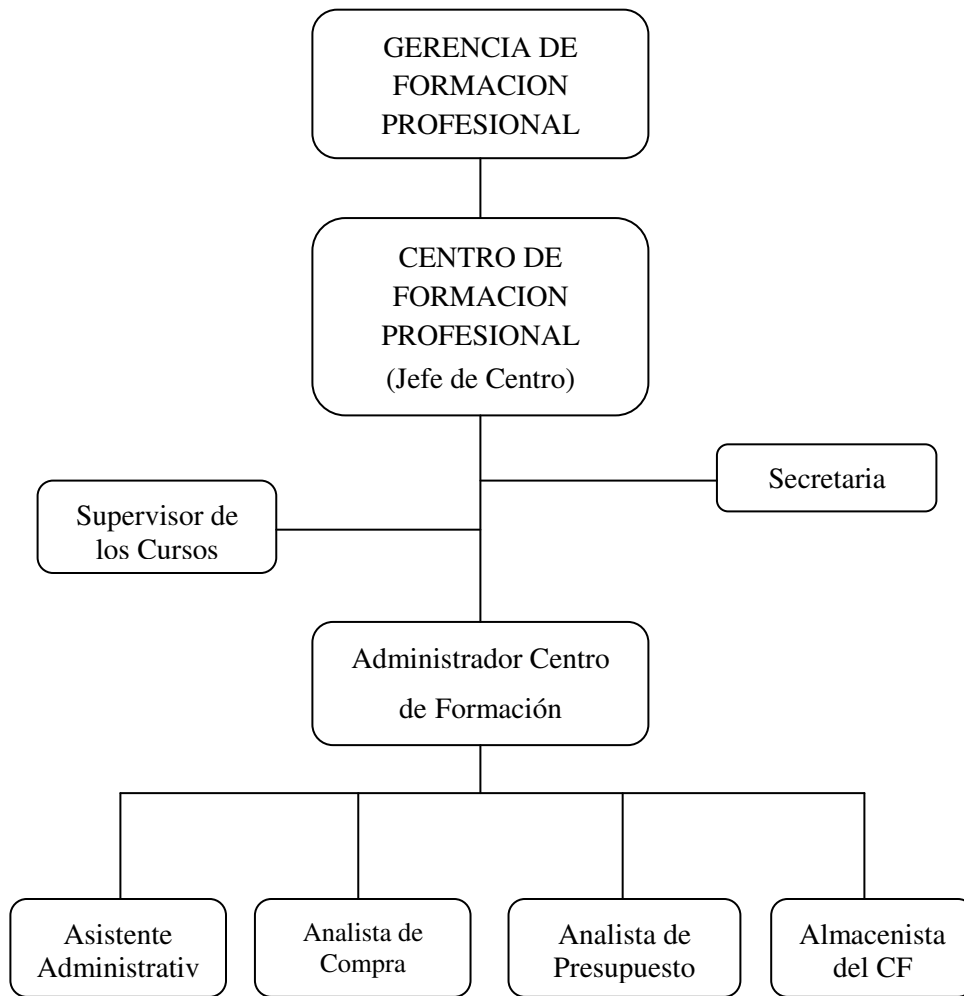
ORGANIGRAMA DEL INCES CENTRAL



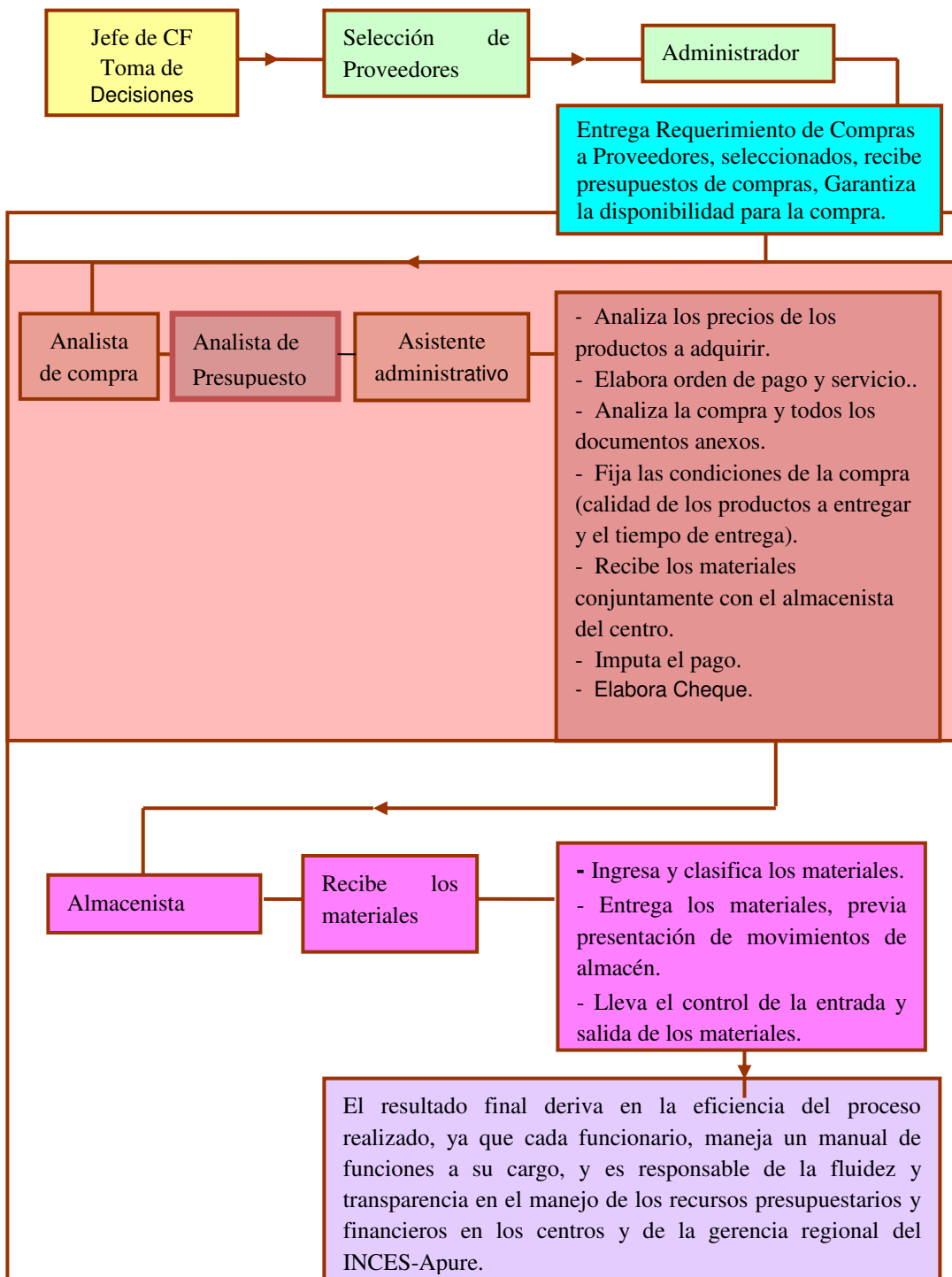
ORGANIGRAMA INCES-APURE



ORGANIGRAMA CENTRO DE FORMACION



PROPUESTA DEL PROCESO DE COMPRAS
DESCENTRALIZADO A LOS CENTROS DE FORMACIÓN.



**PROPUESTA DE FUNCIONES INDIVIDUALES PARA LOS CENTRO DE
FORMACION DEL INCES-APURE**

FUNCIONARIO	FUNCIONES O ACTIVIDADES A REALIZAR
Jefe de Centro	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar las acciones en el Centro de Formación - Elaborar presupuesto (acción conjunta con la división de planificación y división de Administración) - Tomar decisiones en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> Selección de proveedor. Selección de docente. - Rendir cuentas ante la Gerencia Regional. - Realizar Informes de gestión. - Diseñar estrategias. - Hacer cumplir la programación docente de los cursos y salidas. - Manejo del personal a su cargo y sus funciones. - Reuniones periódicas con el personal. - Velar por el cumplimiento de normas de control interno. - Velar por que los cursos y salidas reciban los insumos o materiales, previo al inicio y durante el desarrollo de los mismos.
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Manejar las Cuentas bancarias del centro. - Coordinar las compras y demás erogaciones financieras. - Aplicar las normas de control interno. - Control de la nómina de pago de los docentes contratados - Evaluación de los estándares del almacén por medio de informe trimestral.

	<ul style="list-style-type: none"> - Rendir cuenta al Coordinador del centro de los recursos presupuestarios y financieros. - Control del proceso de compras. - Elaborar informe trimestral de actividades a su cargo y demás actividades que se deriven de sus funciones a fin de garantizar una optima gestión administrativas en el manejo de los recursos presupuestarios y financieros del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) del Estado Apure.
Analista de Compra	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar y mantener actualizado el registro de proveedores. - Llevar listado de precios actualizados de los insumos y materiales. - Elaborar los requerimientos de compras. - Cotizar en los diferentes comercios. - Realizar análisis de cotizaciones de compras. - Elaborar órdenes de compras. - Elaborar informe trimestral de actividades a su cargo y todas las que se deriven de sus funciones.
Analista de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las imputaciones presupuestarias de los gastos en las diferentes partidas. - Analizar la ejecución presupuestaria trimestralmente y presentar las deficiencias presupuestarias mediante un informe detallado al administrador del Centro.
	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la nómina de pago de los docentes contratados. - Llevar el control de chequeras. - Elaborar mensualmente conciliaciones bancarias. - Custodiar los cheque emitidos por entregar.

Asistente Administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los comprobantes de retención de impuesto sobre la renta e iva. - Elaborar informe trimestral de actividades a su cargo y todas las que se deriven de sus funciones.
Almacenista	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir los materiales e insumos adquiridos - Responsable de la custodia de los materiales e insumos adquiridos. - Llevar el control de la entrada y salida de los materiales. - Clasificar y registrar cada artículo por código. - Velar por la calidad de los materiales adquiridos. - Mantener en buen estado el depósito de almacén de los Centros de Formación. - Realizar acta de entrega de insumos a los docentes de los cursos. - Elaborar informe trimestral de actividades a su cargo y todas las que se deriven de sus funciones.
Supervisor de Centro	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar el control de la programación docente de los cursos y salidas ocupacionales de los Centros de Formación. - Coordinar el inicio de los cursos y salidas ocupacionales. - Llevar los expediente de los cursos y salidas. - Supervisar la entrega de insumos y materiales. - Supervisar que se cumpla las jornadas académicas diarias programadas para los cursos. - Supervisar el cumplimiento de la planificación diaria de los docentes. - Recibe ejecución semanal y control de asistencia de los

	<p>participantes en los cursos que se encuentran en proceso.</p> <ul style="list-style-type: none">- Realiza visitas periódicas, a los cursos o salidas que se encuentran en proceso.- Lleva el control de los certificados de los cursos o salidas terminados.- Elaborar informe trimestral de actividades a su cargo y todas las que se deriven de sus funciones.
Secretaria	<ul style="list-style-type: none">- Elabora correspondencias.- Lleva el control de los archivos.- Elabora los cheques.- Lleva el control de los curriculum de los docentes.- Control de los formatos, que deben manejar los docentes, ejecución semanal, control asistencia, control de evaluaciones entre otros.- Elabora los certificados de los cursos o salidas finalizados.- Elaborar informe trimestral de actividades a su cargo y todas las que se deriven de sus funciones.