

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
UNELLEZ - APURE**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
PRESUPUESTO MUNICIPAL EN FUNCIÓN AL PLAN OPERATIVO ANUAL
(POA), EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO
APURE.**

**Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al Título de Magíster
en Planificación. Mención Gerencia Institucional**

Autora: Carmen Bolívar

C.I: 17.396.659

Tutora: Dra. Mercedes Betancourt

San Fernando de Apure, Octubre de 2015



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
UNELLEZ - APURE**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
PRESUPUESTO MUNICIPAL EN FUNCIÓN AL PLAN OPERATIVO ANUAL
(POA), EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO
APURE.**

**Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al Título de Magíster
en Planificación. Mención Gerencia Institucional**

**Autora: Carmen Bolívar
C.I: 17.396.659**

San Fernando de Apure, Octubre de 2015

APROBACION DEL TUTOR

Yo **Mercedes Betancourt**. Titular de la Cedula de Identidad N-09.874.069 en mi caracter de tutora del Trabajo Especial de Grado, titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL EN FUNCIÓN AL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA), EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO APURE**. Presentado por la ciudadana: **Carmen Bolivar**, titular de la C.I: **17.396.659** para optar al título de **Magíster Scientiarum en Gerencia y planificación Institucional**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de San Fernando, a los 3 días del mes de octubre del año 2015

Nombre y Apellido -----

Firma de Aprobación del Tutor

Fecha de Entrega: -----

DEDICATORIA

Dedico este triunfo primeramente a Dios, por ser mí guía, protector en todos los momentos de mi vida.

A mis padres, Norman Y. Montoya y Jesús Bolívar por haberme traído a este mundo, por darme fortaleza y enseñarme la grandeza de la vida.

A mi hija, Yelismar del Carmen Vargas, quien constituye uno de mis pilares más importantes en mi vida y el motor impulsor de mis deseos de superación, para ser su ejemplo de lucha y crecimiento.

A mis queridos hermanos, como son Jesús Alberto, Anais Beatriz, Jesús Alfredo, Marianne Desiree y Jesús Alejandro, por su apoyo absoluto, por su constante estímulo y estar presente en cada momento de mi vida.

A mis sobrinos y sobrina, para que esto les sirva de ejemplo de superación, lucha y crecimiento hacia el logro de sus metas.

A mis tíos, tías, primos y primas que siempre están en mi lucha constante que día a día que he tenido para lograr el éxito de mis metas.

A mis compañeras y compañeros de trabajo, Nazaret Parra, Yvan Martínez, Ana Rodríguez, Amaurys Orellana, Carolina Soto, Marlyn González y Edercy Garcia, Yajaira Lugo y Camilo Sanoja, por su apoyo y estímulo.

Carmen Bolívar

AGRADECIMIENTO

Al más especial de todos, a Dios Todopoderoso, porque hiciste realidad este sueño, con tu ayuda y guía me diste la oportunidad de demostrarme que sí se pueden alcanzar las metas.

A la Universidad Experimental “Ezequiel Zamora” por ser mi casa de estudio, por formarme como profesional y permitirme lo que hoy a nivel académico soy.

A mis amigos y amigas, por la motivación que me dieron para el ingreso nuevamente a la universidad y culminación de la Maestría Gerencia y Planificación Institucional, que me permitió complementar mi formación profesional.

A la profesora Mercedes Betancourt, por su tutoría, por brindarme todo su apoyo, sus conocimientos y estar siempre dispuesta a prestarme su colaboración.

Y en especial a la profesora Tivisay Ortiz, por brindarme su apoyo y colaboración para seguir construyendo este proyecto y esta meta lograda.

A la Alcaldía del municipio San Fernando del Estado Apure, en especial a la Dirección de Planificación y Presupuesto, por todo el apoyo brindado en el momento que lo necesité.

A mis compañeros de estudio por el aporte y ayuda prestada, a todas las personas que de una y otra manera aportaron un granito de arena en la construcción de este proyecto.

Carmen Bolívar.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Carta de Aprobación del Tutor	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice General	v
Lista de Cuadros	vii
Lista de Gráficos	viii
Resumen	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	9
Justificación de la Investigación	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	14
Bases Legales	31
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	37
Tipo y Diseño de Investigación	38
Población y Muestra	39
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	40
Validez y confiabilidad	41
Procedimiento de la Investigación	42
Análisis de Datos	42
CAPITULO IV	
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	43
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
Conclusiones	50
Recomendaciones	51
CAPITULO VI	
LA PROPUESTA	53
Presentación	53

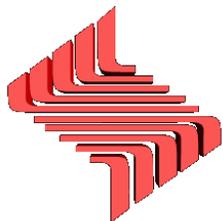
Fundamentación	54
Metodología	55
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	60
ANEXOS	62
Instrumento	63
Validación	66

LISTA DE CUADROS

		PP.
1	Operacionalizacion de las variables.....	36
2	Variable Proceso Metodológico del Presupuesto.....	44
3	Variable: Gestión Institucional.....	47

LISTA DE GRAFICOS

1	Variable Proceso metodológico del Presupuesto.....	PP. 45
2	Variable: gestión Institucional.....	48



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
PRESUPUESTO MUNICIPAL EN FUNCIÓN AL PLAN OPERATIVO ANUAL
(POA), EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO
APURE

Autora: Carmen Bolívar
Tutora: Dra. Mercedes Betancourt
Año: 2015

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito fundamental, Proponer estrategias gerenciales para la optimización del presupuesto municipal en función al plan operativo anual (POA) en la Alcaldía del Municipio San Fernando Estado Apure. Se fundamentó en el enfoque teórico de Plan Operativo, Planificación y proyecto presupuestario, a través de dicho estudio se efectuaron fases de investigación que permitieron alcanzar los objetivos propuestos. El tópico seleccionado se enmarca en la modalidad de proyecto factible con un nivel de profundidad de carácter descriptivo. La población estuvo representada por catorce (14) unidades de análisis. Dada las características de la población se tomó el 100% de la población, quedando la muestra representada por la totalidad de la población. Con respecto a las técnicas de recolección de información se empleó el fichaje, y la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario elaborado con 17 ítems para ser respondidos mediante respuestas cerradas. En cuanto a la presentación y análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, asimismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos y gráficos de barra. Por lo tanto se concluye; que no se cumple con el Plan Operativo Municipal ya que no integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada órgano y ente del Poder Público Municipal, De allí que, se recomienda; Implementar el Plan de Desarrollo que sea construido a través de la cogestión entre los ciudadanos y el gobierno municipal que debe ser orientado hacia la atención de las necesidades y capacidades de la población y del desarrollo equilibrado del territorio, que luego las comunidades organizadas podrán vigilar, controlar y evaluar su ejecución.

Palabra Claves: Presupuesto Municipal– Plan Operativo Anual – Planificación- Gestión Pública.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el presupuesto adquiere relevancia debido a que se define como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos-financieros dentro del marco de un plan operativo anual, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en las diferentes áreas en que tenga el sector público la participación como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada centro de responsabilidades expresado en términos de programas establecidos.

Uno de los componentes del Plan Operativo Anual es el Presupuesto del Sector Público, a través del cual se procura la definición concreta y la materialización de los objetivos de dicho sector. La concepción moderna del presupuesto está sustentado en el carácter de integridad de la técnica financiera, ya que el presupuesto no sólo es concebido como una mera expresión financiera del plan de gobierno, sino como una expresión más amplia pues constituye un instrumento del sistema de planificación, que refleja una política presupuestaria única.

Bajo este enfoque de la integridad se sustenta la necesidad de que las diversas fases del proceso presupuestario, sean concebidas como aspectos igualmente importantes del sistema presupuestario y, por lo tanto, estén debidamente coordinados.

En este sentido, el sector público ejecuta una gran cantidad de operaciones de ingresos y gastos para desarrollar sus actividades que reflejan su sentido y alcances, el cual el presupuesto es una previsión de recursos ejecutados por el gobierno en un lapso de un año a través de un plan operativo anual. El gobierno estima sus ingresos tomando en cuenta los gastos de acuerdo a las necesidades de la población, todo gasto ejecutado y todo crédito presupuestarios implica un producto que debe

reflejar un impacto social es por ello, que se deben verificar los gastos terminales e intermedios, involucrados en el logros de los objetivos.

En función de ello, este trabajo de investigación comprende proponer estrategias gerenciales para la optimización del presupuesto municipal en función al plan operativo anual (POA) en la Alcaldía del Municipio San Fernando Estado Apure. La investigación se enmarco en un estudio de campo de carácter descriptivo apoyado en la modalidad de proyecto factible. A través de los tipos y modalidad investigativa se desarrollaron una serie de procedimientos que dieron lugar a las respectivas conclusiones, recomendaciones y propuesta del estudio.

La presente investigación realizada está estructurada por seis (6) capítulos:

En el Capítulo I, se aborda el planteamiento del problema, el objetivo general, objetivos específicos, la justificación de la investigación, alcances y limitaciones de la misma. En el Capítulo II, se presenta los antecedentes históricos y los estudios previos, las bases legales, el marco teórico conceptual. En el Capítulo III, se define el Marco metodológico, en donde se indica de manera detallada el paradigma de la investigación, y se caracteriza el tipo y el diseño de la misma, población, muestra, así como los procedimientos empleados para la recolección de información.

El capítulo IV; corresponde a la presentación y Análisis de los resultados, presentados en cuadros estadísticos con un análisis cualitativo y cuantitativo de los hallazgos. El capítulo V; presenta las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación realizada. El capítulo VI, se presenta la Propuesta. Así mismo se indica las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

En Venezuela una de las consecuencias de la falta de organización y planificación es la forma como se maneja el presupuesto en las diferentes instituciones del Estado, lo que contribuye en algunos casos a los hechos de corrupción que se generan en los gobiernos locales, en cuanto a la formulación presupuestaria, se observa con frecuencia que se incluyen partidas destinadas a cancelar gastos que no proceden legalmente, o se engloban gastos que no se corresponden con su naturaleza, o se omite información relacionada con los gastos de inversión; se incumple con la obligación de designar el porcentaje previsto legalmente para gastos de formación de capital y se sobre estiman los ingresos. En lo que respecta a la ejecución presupuestaria, se ha observado que con frecuencia, se utilizan fondos en fines no previstos, incurriendo en malversación; se utilizan los ingresos extraordinarios sin dictar los correspondientes créditos adicionales al presupuesto. Se autorizan gastos sin contar con disponibilidad presupuestaria.

Es importante señalar que el interés del presupuesto reside en el contenido del plan operativo anual, de los programas que se van a incluir y de los recursos (financieros, humanos y materiales) que son necesarios para poner en práctica los programas. Esto luce muy bien en el plano teórico, pero la realidad ha demostrado que los presupuestos del gobierno central y la administración descentralizada del país siempre han estado de espaldas de los llamados planes nacionales de desarrollo.

En base a lo antes expuestos, se puede decir que el componente importante, del Plan Operativo Anual es el presupuesto que a través el cual, se procura la definición concreta y la materialización de los objetivos de dicho sector, razón por la cual su importancia radica en el hecho de que la mayor parte de las finalidades del Estado están referidas a la ejecución de acciones que demandan lógicamente transacciones financieras (Arrieché, Makon y Matus, 2009).

Por lo cual, el Plan Operativo Anual constituye uno de los medios que contribuye a dar un carácter concreto a las orientaciones generales que establecen los demás instrumentos del sistema de planificación del desarrollo. El Presupuesto de una organización pública, es el instrumento que expresa la ecuación entre los recursos asignados y la producción institucional dirigida a satisfacer una necesidad, este ha sido definido de diversas maneras. (Oficina Nacional de Presupuesto, 2007).

Al respecto Ibáñez, E. (2009) manifiesta que el "plan económico del gobierno, es la cuantificación económica de las políticas económicas del gobierno y la expresión contable del plan económico del Sector Público".(p.23). otros autores lo definen como "el cálculo previo de ingresos y un programa de acción en un tiempo generalmente de un año". (Aranera, p.45, 2010)

Ambos autores sostienen que el presupuesto público es un plan expresado en términos económicos que refleja la política económica del Estado.

Por otra parte, Bastidas (2010) señala:

Es un instrumento de la planificación expresado en términos financieros, en el cual se reflejan los gastos y aplicaciones así como los ingresos y fuentes de recursos, que un organismo, sector, municipio, estado o nación, tendrá durante un período determinado con base en políticas específicas que derivan.(p.34).

En definitiva, el presupuesto público es una herramienta que permite planificar las actividades de los entes gubernamentales, incorporando aspectos cualitativos y cuantitativos, para trazar el curso a seguir durante un año fiscal con base en los proyectos, programas y metas realizados previamente.

La estimación de los ingresos y gastos reflejados en el presupuesto obedece a una política de gobierno, no son montos que surgen sin razón de ser, persiguen el logro de un conjunto de finalidades. De allí la relación entre planificación y presupuesto, ya que mediante la planificación los órganos del Estado definen sus objetivos, políticas y acciones para un período determinado, y el presupuesto sirve como instrumento a este proceso de planificación al estimar los montos que serán necesarios ejecutar para llevar esas acciones a la práctica, y programar la obtención de los recursos necesarios. Mientras más estrecha sea esta relación entre planificación y formulación presupuestaria, mayor será la probabilidad de que un gobierno logre los objetivos deseados.

Dentro del sector estatal el presupuesto de cada período anual es aprobado y autorizado mediante una ley. “En los Estados modernos, el presupuesto adopta la forma de una ley, y en consecuencia, para su elaboración, deben cumplirse todos los requisitos exigidos por la Constitución y legislación general de los respectivos países” (Villegas, 2012: 790).

La iniciativa de la Ley de Presupuesto la toma el Poder Ejecutivo, que la presenta al Poder Legislativo para su discusión y sanción. De la naturaleza jurídica del presupuesto se infiere que solo pueden ser ejecutados aquellos gastos que han sido incluidos en la ley presupuestaria, por el concepto y monto que en ella se señala. Aquellos gastos que no se encuentren contemplados en esta ley no pueden ser erogados del Tesoro, a menos que sean autorizados por el Poder Legislativo como una adición al presupuesto inicial; estas adiciones al presupuesto se conocen comúnmente con el nombre de créditos adicionales, y pueden ser solicitadas por el Poder

Ejecutivo mientras se ejecuta el presupuesto ya aprobado, justificando su necesidad e indicando de donde provendrán los recursos necesarios para financiarlos.

En el caso venezolano, la legislación que regula el proceso presupuestario la conforma la Constitución Nacional y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, entre otras. Allí se estipula el conjunto de procedimientos a seguir para llegar a la Ley de Presupuesto correspondiente a cada año, procedimientos que serán estudiados a continuación, como componentes del ciclo presupuestario.

Como parte del proceso de planificación, la elaboración y ejecución del presupuesto presenta las mismas fases: formulación, discusión, ejecución y control. Estas fases conforman el ciclo presupuestario, el cual será explicado tomando como referencia el caso del Estado venezolano en el nivel nacional (la República). La terminología utilizada para explicar este ciclo es tomada del texto de Laya (2009: 268–295); cada fase del ciclo está sujeta a las regulaciones previstas en la legislación vigente al respecto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Planificación Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, los organismos del sector público tienen la obligación de presentar de manera anual los planes operativos que estén estrechamente vinculados con el presupuesto institucional de cada uno de ellos.

Estas prerrogativas legales en la gran mayoría de las instituciones públicas están alejadas en la práctica de la realidad y generalmente no se establece una vinculación directa entre las estrategias, acciones y actividades planificadas y el presupuesto anual institucional que se proyecta. Este es el caso de la Alcaldía del Municipio San Fernando, Estado Apure, situación esta que disminuye seriamente la capacidad de respuesta institucional al relacionar las acciones planificadas en ejecución y la ejecución presupuestaria, quedando sin dudas metas y objetivos que no pueden alcanzarse, por no disponer de los recursos para su cumplimiento,

afectando de manera directa a la política de acción social, educativas del Estado Apure.

Por otro lado es común que, los líderes de las organizaciones públicas rara vez perciben al Presupuesto como una herramienta de gestión, esto se debe a que el proceso de planificación institucional, cuando existe, no suele realizarse en forma vinculada al cálculo de recursos volcado en el Presupuesto enviado cada año para tratamiento del poder legislativo. Esta desvinculación le dificulta a la conducción de la organización la administración de los recursos de que dispone: perciben al Presupuesto como un obstáculo para su gestión más que como una herramienta que puede ser funcional al logro de los resultados de gestión.

El Municipio, constituyen la unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de esta Constitución y la ley. Una de las manifestaciones de la autonomía municipal es la gestión de las materias de su competencia, por lo que tiene a su favor una asignación de recursos provenientes del situado constitucional.

La Alcaldía del Municipio San Fernando Estado Apure, carece de proyectos presupuestarios vinculados con sus planes, de manera que no existen indicadores de cambio para mejorar la calidad de la gestión institucional, que permitan evaluar su gestión ex ante, durante y ex post. Esta praxis ha generado una crisis de confianza debido a la ausencia de reglas claras y de compromisos explícitos entre el gobierno y los ciudadanos, que ha impactado en la calidad de vida de los apureños, que frente a esta situación, asume una actitud pasiva y participa poco en la elaboración y gestión de los planes de las instituciones que le afectan. En virtud a lo expuesto, se presenta una investigación dirigida a diseñar estrategias gerenciales para optimizar el presupuesto en función al plan operativo anual (POA) en la Alcaldía del Municipio San Fernando Estado Apure.

De lo antes citado se derivan las siguientes interrogantes de investigación

¿Cómo es el proceso metodológico del Presupuesto y Plan Operativo Anual (POA) del ejercicio económico financiero, de la Alcaldía del Municipio San Fernando estado Apure?

¿Cuáles han sido los resultados de la gestión institucional en la relación Plan-Presupuesto del ejercicio económico financiero de la Alcaldía del Municipio San Fernando estado Apure?

¿Cuál es el mecanismo de vinculación entre el Presupuesto y el POA del ejercicio económico financiero, de la Alcaldía del Municipio San Fernando estado Apure?

Esto con el propósito de proponer una serie de recomendaciones para mejorar la efectividad de la gestión institucional de la Alcaldía del Municipio San Fernando Estado Apure, que vincule a esta con los recursos presupuestarios planificados, tipo planificación-gestión, que permita compartir liderazgos y la visión de un Municipio San Fernando distinto, que expresa la actuación del gobierno local e incorpora su gestión como elemento que garantiza la participación sinérgica de la pluralidad.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para la optimización del presupuesto municipal en función al plan operativo anual (POA) en la Alcaldía del Municipio San Fernando Estado Apure.

Objetivos Específicos

-Describir el proceso metodológico del Presupuesto y Plan Operativo Anual (POA) del ejercicio económico financiero de la Alcaldía del Municipio San Fernando estado Apure.

-Determinar los resultados de la gestión institucional en la relación Plan-Presupuesto del ejercicio económico financiero, de la Alcaldía del Municipio San Fernando estado Apure.

-Diseñar estrategias gerenciales para la optimización del presupuesto municipal en función al plan operativo anual (POA) en la Alcaldía del Municipio San Fernando Estado Apure.

Justificación de la Investigación

La investigación presentada se realiza con el propósito de proporcionar información referente al presupuesto y la planificación operativa y financiera, del plan operativo anual, con el fin de ayudar a fortalecer de manera efectiva la gestión institucional que permitan planificar, proponer, y desarrollar medidas en su estructura organizativa tomando en cuenta factores internos para disminuir los problemas que aquejan y así tomar decisiones integradas.

Considerando que el desarrollo organizado de los entes adscrito a la Gobernación del Estado Apure, busca el perfeccionamiento de la gestión y administración de los recursos asignados por el Ejecutivo, orientados a la ejecución y desarrollo económico, social del Estado y se fundamenta en lograr el bienestar general de la población mediante la distribución del Ingreso en cada institución, para poder cumplir con los objetivos y metas programadas por cada una de las mismas, además de ser instituciones promotores que presente de manera armónica, coherente e integrada, las Actividades, Programas, Proyectos, Obras entre otro. Así mismo estableciendo una Administración Territorial equitativa, que coadyuve a construir una sociedad solidaria, democrática, participativa y desarrollada social, ambiental y económicamente, no obviando que el gobierno regional está orientado hacia un desarrollo sustentable, donde el principal protagonista es el pueblo.

La medición en la gestión y la evaluación de estrategias institucionales de la Alcaldía del Municipio San Fernando del Estado Apure, pasa por determinar la estrategias gerenciales de la optimización existente entre el Presupuestos y el Plan Operativo Anual que para ellos se establecen, los cuales se constituyen en herramientas fundamentales para que el Gobierno Municipal pueda atender de manera eficiente y eficaz los problemas de la ciudadanía, donde los programas constituyen una clara anterioridad de la presente administración, en su rol de garante de los derechos sociales, permitiendo incorporar a los grupos más vulnerables del municipio San Fernando a los beneficios del desarrollo endógeno, social y económico por esta razón se hace necesario diseñar estrategias gerenciales en aras de mejorar el proceso de planificación pública incluyendo todos los elementos del proceso entre ellos el presupuesto.

La Sociedad cada día demanda gobiernos de calidad que estén al servicio de la gente, que cumplan con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el conjunto de Leyes que rigen la materia, la contraloría social juega un papel fundamental en lo que respecta a la verificación del cumplimiento de las metas, objetivos y estrategias plasmadas en el Plan y lo referente a si la erogación de recursos financieros se corresponden a las actividades previamente planificadas por lo que a través de la vinculación plan-presupuesto permite conocer con mejor claridad si la Alcaldía del Municipio san Fernando cumple o no con lo que planifica.

La relación de la presente investigación guarda relación con las prioridades de investigación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Núcleo Apure (UNELLEZ-APURE), descrito por el Plan General de Investigación 2008 – 2012 Aprobado según Resolución N° CD 2008/796. Acta N° 747, de fecha 02-10-2008, punto N° 29; la cual se encuentra enmarcada dentro del Área de las Ciencias Económicas y Sociales, que comprende investigaciones relativas a la producción y empleo de la riqueza, factores para la optimización de los referidos procesos,

desde una perspectiva tanto micro como macroeconómica, en el contexto local, regional y /o nacional.

Estas líneas incluyen también estudios sobre la investigación social, sus paradigmas teóricos, argumentos epistemológicos y estrategias metodológicas. Aspectos conceptuales metodológicos y de fondo temático para acometer procesos de planificación (planeamiento, ejecución y evaluación) y /o gestión que conllevan a la superación de condiciones indeseables en cuanto al crecimiento económico y el bienestar social de la comunidad humana y el medio donde ésta se desempeña, cuyas líneas directas son las que tienen relación con la Sociedad y Comunidad y Gerencia Empresarial y Social.

Alcances

La presente investigación se enmarca en la Administración Pública Municipal específicamente la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio San Fernando del Estado Apure ubicado en la Av. Miranda cruce con Calle Municipal y Nana Hipólita.

Se pretende con la siguiente investigación que la población, conozca y se familiarice con la gestión de los organismos públicos de la entidad, de manera que se pueda establecer un mayor y mejor control ciudadano sobre las políticas públicas. Igualmente, permitirá conocer y evaluar los mecanismos de integración y vinculación entre lo planificado, lo ejecutado y los recursos económicos y financieros de la Alcaldía del Municipio San Fernando del Estado Apure.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Sobre este aspecto, Arias (2012) señala que los antecedentes “se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guarda alguna vinculación con el problema en estudio”. (p.38) A continuación se reflejan algunos antecedentes relacionados con la presente investigación.

Una de mostración de ello, resulta de la investigación realizada por Urquiola (2012), en su trabajo de investigación, titulado “Comparación de las Metas Físicas y Financieras del Plan Operativo Anual Institucional de la UNELLEZ, para el periodo 2009-2010”, cuya investigación es de naturaleza documental de tipo informativa (Expositiva). Se observo la desvinculación de la planificación y el presupuesto, ya que no hay una correlación directa y proporcional entre la programación de las metas físicas y financieras, es decir la asignación y distribución presupuestaria no está en función a la cantidad de la meta, falta de control y seguimiento del mismo.

Por otra parte, Jhakson (2012), desarrollo un estudio titulado “Lineamientos Estratégicos de Gestión para mejorar la capacidad operativa de la alcaldía del municipio Esteller, Estado Portuguesa”, presentado antes las autoridades de la Universidad Nacional Experimental de la Llanos Occidentales Ezequiel Zamora; como requisito para optar al título de Magister en Gerencia, Mención Administración. El estudio fue desarrollado bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo.

Igualmente, Nava (2012), en su trabajo de investigación de tipo documental y de título “Análisis comparativos del cambio de la técnica de presupuesto por programa a la técnica de presupuesto por proyecto y acciones centralizadas”, cuyo objetivo principal era: analizar las técnicas de presupuestos por proyectos y presupuestos por programas y sus incidencia en la planificación operativa, llegó a las siguientes conclusiones:

a. La técnica surge por estudios realizados en el Ministerio de Planificación y Desarrollo, paradójicamente sobre el mismo objetivo que motivo la creación de la técnica presupuestaria por programas.

b. El control es la etapa que permite tanto al órgano responsable de la ejecución como órganos de control y de adscripción establecida para el mecanismo para evitar desvíos de los planes iniciales de sus propósitos, en decir que la ejecución física sea lo más ajustada a la ejecución prevista o presupuestaria.

c. En cuanto a la ejecución de las técnicas señaladas que debe mantener una vinculación permanente entre los planificadores y los responsables de la ejecución y control presupuestario.

Asimismo, Cedeño (2013) realizó una investigación titulada: “Análisis de la Planificación y el Proceso Presupuestario de la Alcaldía del Municipio Montes”. Esta investigación tiene como objetivo analizar la Planificación y el Proceso Presupuestario de la Alcaldía del Municipio Montes. Para alcanzar el objetivo planteado, se empleó una investigación descriptiva del tipo documental y de campo y para así llevar a cabo el desarrollo de la investigación planteada. El objetivo fundamental del presente estudio fue analizar la Planificación y el proceso presupuestario en sus diferentes fases.

En el mismo se presentan consideraciones generales que sobre la Planificación y el Presupuesto Público se maneja, a fin de dar a conocer un poco más sobre la Planificación y además como están vertebradas las etapas del Proceso Presupuestario y que deben ser de estricto cumplimiento

en el ámbito de los Institutos. Específicamente el estudio se centró en la Planificación y el proceso presupuestario ejecutado en la Alcaldía del Municipio Montes. Como resultado del análisis, se encontró que la mayoría de las instituciones Públicas cumplen con el proceso presupuestario en toda su extensión debido a que hay fases que no llenan los requisitos que demandan los Organismos Rectores del Presupuesto Público.

Todos los estudios citados proporcionan una idea de la necesidad de desarrollar estrategias gerenciales para la optimización del presupuesto municipal a fin de dar a conocer un poco más sobre la planificación y además como están vertebradas las etapas del Proceso Presupuestario y así aumentando la eficacia y productividad de la misma en la Alcaldía.

Bases teóricas

Las bases teóricas son importantes dentro de esta investigación, porque permiten sustentarla a través de las distintas teorías generales que ayudan a la comprensión del tema a investigar. En relación con las bases teóricas, Arias (2012) señala que “comprenden un conjunto de conceptos y propósitos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.39) Según lo planteado anteriormente se explicarán algunos elementos teóricos importantes relacionados con la presente investigación.

Los Gobiernos crean organizaciones para que proporcione bienes y servicios a la población de forma colectiva e individual y corresponde a la sociedad evaluar esas organizaciones de acuerdo con la manera en que cumplan esas tareas a satisfacción. Es decir, que las sociedades cuentan que sus organizaciones se desempeñan eficazmente.

Desde el punto de vista de la sociedad, la eficacia es el grado en el cual las organizaciones producen bienes y servicios con recursos limitados. La eficacia se mide en términos de: 1) Lograr finalidades con; 2) Recursos

limitados. El concepto de eficiencia debe agregarse al de eficacia. La eficacia se refiere al grado en que la organización maximiza sus finalidades con empleo mínimo de recursos.

El desempeño organizacional depende del desempeño individual y colectivo. Las organizaciones se componen de personas que trabajan solas o en grupo. Para alcanzar altos grados de desempeño de organización, los gerentes de estas organizaciones deben alcanzar alto grado de desempeño de parte de las personas que hay dentro de la organización. La sociedad evalúa el desempeño organizacional, pero los gerentes evalúan el trabajo individual.

La dirección de una organización es un arte que no está al alcance de cualquiera. Muchos gerentes que poseen una mínima preparación técnica, ofrecen un buen producto a sus clientes y gozan de un futuro asegurado en su sector económico, fracasan, sin embargo, por una equivocada política funcional. Otros, que han conseguido una cabal competencia en su ámbito, no se han preocupado de asegurar la continuidad de su organización, estableciendo una evaluación constante y efectiva de la misma.

El movimiento basado en la competitividad existe desde hace algún tiempo. Sin embargo, desde la década del 60 en adelante, ha existido una creciente demanda en el mundo de los negocios, de mayor confiabilidad y medios más efectivos para medir y manejar el desempeño del trabajador en función de las actividades del cargo, las metas institucionales, entre otros.

Esto ha llevado a investigar qué es lo que hace efectiva a la gente, qué constituye un trabajador efectivo y que hace a una organización eficiente. tiene un objetivo básico del tipo profesional, cuya finalidad es emplearla para conocer la relación y/o vinculación que su planificación guarda con el presupuesto es decir el plan operativo y el presupuesto anual institucional en función de su filosofía de gestión; identificar sus principales ventajas, así como su deficiencia, necesidades, logros, innovaciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas; conocerlas nos da la base para poder

diseñar alguna estrategia que permita contribuir a mejorar el desempeño dentro de la población apureña, así como también, participar a la vez en su realización óptima como política que debe interactuar y adaptarse eficientemente al ambiente estatal; no olvidando que su propósito es guiar una buena y mejor gestión institucional mediante los mejores y los buenos resultados.

Estrategia

Según Mintzberg (2001:5) una estrategia “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus tributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización; con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipa los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Es decir, las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzo, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Una área clave de resultados es una actividad dentro de una empresa, que esta relacionada con el desarrollo total de la misma. Sumado a esto el autor citado, expone que toda estrategia contiene las siguientes dimensiones: En primer orden, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: 1) las metas y objetivos que deben alcanzarse, 2) las políticas que quieran o limitan las acciones, 3) los límites establecidos. En segundo lugar, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de conceptos claves, con la finalidad de tener cohesión, no solo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido, puesto que resulta imposible el poder predecir de manera precisa cada una de las fuerzas que pueden contraponerse.

En este sentido el propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una

descripción de lo que se desea que sea la empresa; estas muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.

Diseño de una Estructura Organizacional

Según Mintzberg (2001:55), para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Es por ello, que las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

Implementación de Estrategias

Fred (2003:238), dice “la buena formación de estrategias no garantiza su buena implementación. Siempre es mas difícil hacer algo (implementar las estrategias) que decir que se va a hacer algo (formular las estrategias)”. Aunque inextricablemente unidas, la implementación de las estrategias difiere de la formación de las estrategias en varios puntos fundamentales.

El progreso para generar y elegir estrategias

Según Fred (2003:194), las estrategias nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben

determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias.

Marco general para formular estrategias

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Fred (2003:197) señala estas tres etapas como: La etapa 1, llamada la etapa de los insumos, resume toda la información básica que se debe tener para formular estrategias. La etapa 2, llamada la etapa de adecuación, se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave, la etapa 3, llamada la etapa de decisión, incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2.

La Gerencia

La gerencia, vista como el equipo que dirige a la organización en función, para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, se conforma por un grupo de personas que orientan sus talentos y esfuerzos en función de un objetivo común; razón por la cual las organizaciones, como las personas, son la parte fundamental en la administración del talento humano. La organización es innata a la humanidad. Nació de la unión de los hombres, de la sociedad, ya que los hombres se reunían para poder satisfacer sus necesidades y trabajar en equipo; estos tuvieron que organizarse para poder lograr y llevar a cabo sus objetivos. Megginson M, (2005).

Partiendo de este principio, el capital humano es el impulso que opera diversas empresas y dentro de éste, el gerente, es la persona que lleva la función gerencial, la cual equivale a administrar cualquier nivel jerárquico de la organización, para de esta manera concretar las metas.

De este modo, el gerente es un gestor que maneja la empresa. Está vigilante de todo lo que amerite la misma para la funcionalidad de la organización, así como de ejecutar las actividades y funciones adecuadas para el propósito esperado. En este sentido, las herramientas que el gerente debe manejar, según Megginson M, (ob.cit), para lograr una gerencia ideal son las siguientes:

1. Planificación Estratégica. Difiere de otros tipos de planificaciones, ya que se basa en desarrollar la estrategia que la compañía va a seguir durante un período y puede ser diseñada para un área específica de la empresa. La estrategia fija la dirección hacia donde irá la empresa, es la brújula que intentará guiar hacia buen puerto, a la consecución o logro de los objetivos, es una parte importantísima del negocio, ya que cada acción que se tome debería estar enmarcada o alineada con la estrategia, para asegurar que los recursos están siendo invertidos en la dirección estratégica decidida.

2. La organización. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de las jerarquías, disposiciones y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo, organizar equipos de trabajo armónicos donde el todo sea más que la suma de sus partes. Lo que se busca es una unidad productiva que rinda más que el total de los recursos incorporados a la misma, es decir, que armonice en todas las decisiones y todos los actos, los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo, que organice tareas, actividades y personas, que motive, comunique, controle y evalúe, desarrolle al personal y a sí misma. La organización es una consecuencia de la planificación que se haya realizado previamente. Una vez que el gerente ha establecido los objetivos y preparado los planes o programas, deberá diseñar y desarrollar una organización que le ayude a llevarlos a eficaz término.

3. Recurso Humano. Uno de los recursos más valiosos con que cuenta la empresa u organización es su talento humano. Dedicarse a las personas

es una de las actividades del gerente a la que debe darse alta prioridad, en dos sentidos, provisión y desarrollo; debe actuarse de acuerdo a una planificación establecida en función de un análisis de las debilidades y fortalezas de la gente. El gerente debe estar atento en proporcionarles todas las herramientas, así como conocimientos que garanticen productividad, resultados, además de sueldos, salarios y prestaciones que garanticen su calidad de vida. Toda organización requiere de recursos humanos: gerentes, técnicos, personal administrativo, obreros y de apoyo técnico, necesarios para lograr sus objetivos. Buscar personal competente es importante para el éxito de la empresa. Por lo tanto en el proceso de organización es fundamental el logro de los recursos humanos idóneos para cada función, actividad y puesto.

4. Dirección. Para administrar, los administradores o gerentes conducen de forma racional las actividades de la empresa, ya sea con o sin fines de lucro. Ello implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. Por todo lo anterior, el papel de los administradores y gerentes es de suma importancia.

Son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal. Es el administrador o gerente, esa figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que se lleven a cabo las tareas y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Esta función conlleva a una responsabilidad adicional de liderazgo y motivación fundamentalmente. Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la formación de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de los conflictos.

5. Control. La creciente importancia del control en el mundo empresarial u institucional de hoy como responsable del logro de la gestión gerencial promueve, en la dirección de las organizaciones, la formación de personal en diferentes niveles en esta área clave para el alcance de los objetivos. Su propósito inmediato es medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva que conduzca a la ejecución en línea con las normas establecidas. La herramienta de control es ejercida continuamente y aunque es relacionada con las demás herramientas, está más íntimamente asociada con la de planificación. Si las actividades han sido bien planificadas, el control es necesario para la validación del método y para maximizar las probabilidades de éxito de las investigaciones.

6. Inventario. La empresa como organización formal e informal requiere de una parametrización en muchos de sus valores para facilitar el diagnóstico y la toma de decisiones. Si bien hay indicadores genéricos para todas las empresas, especialmente en áreas como las económicas financieras, cada empresa o sector requiere definiciones a medida de sus propios parámetros y concretar quién y cómo va a monitorear esa información. El diagnóstico y monitoreo permanente de determinados indicadores e información, ha sido y es la base para mantener un buen control de situaciones en muchas de las disciplinas de la vida. Es fundamental definir los indicadores a monitorear: dirección, liderazgo, control, funciones gerenciales, toma de decisiones, evaluación, integración, autoevaluación, motivación, planificación. Todos deben ser vigilados y revisados periódicamente. Esto para establecer normas o estructuras, métodos de la empresa y así medir el desempeño alcanzado, para de esta manera, lograr el objetivo de la misma.

Adicional a lo anteriormente expuesto, el Gerente para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre, pudiera prestar atención a los objetivos

que requiere alcanzar para mejorar o mantener la condición que tenga la empresa; cuando él mismo planifica y organiza, está dirigiendo y coordinando las actividades propias, así como las de sus subalternos, basado en una comunicación efectiva, dada a tiempo para el avance de las acciones. Cabe destacar, Megginson M, (2005), que, un buen gerente también debe pensar en las fallas y debe tomar en cuenta los errores, sin que eso signifique ser pesimista o que hay una mala gestión, pues el control es una valiosa herramienta con la que cuenta que le permite vigilar tal y como se pensó, debería hacerse y se está haciendo.

Hoy en día, los Gerentes desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que se desea darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. Tal como lo expresa Jiménez (2009), el gerente mantiene el equilibrio de la empresa que dirige, incrementa la producción, plantea soluciones, brinda protección, es decir, es considerado el cerebro interactivo de la organización.

El utilizar las herramientas gerenciales, le permite a las empresas estar en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar ejerciendo de algún modo control sobre su destino. Las herramientas gerenciales dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes. Permiten a una empresa aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas propias y vencer las amenazas internas. Las empresas que utilizan las herramientas gerenciales, son más rentables y exitosas que aquellas que no las usan. Su aplicación puede contribuir a evitar las disminuciones en ingresos, en utilidades y aún las quiebras. Además ayudan a crear una mayor conciencia de las amenazas ambientales, a tener una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, a alcanzar una mayor productividad del personal, a lograr una menor resistencia al cambio y a obtener una visión más clara de la relación

desempeño/recompensa. Las herramientas gerenciales llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

En este sentido, las herramientas gerenciales que deberían emplear en el caso de estudio, se pueden definir como instrumentos que facilitan la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización, de sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, que permita alcanzar los logros establecidos en la búsqueda continua del más alto desempeño posible.

Alcaldía del Municipio San Fernando

De acuerdo a Valero (2009), en 1978 fue promulgada la Ley Orgánica de Régimen Municipal que buscó restaurar el poder y la autonomía que gozaron los municipios y así se retoman las actuales figuras de Alcalde y Parroquias. La capacidad de fijar las propias normas por las cuales se han de registrar asuntos peculiares de la entidad. Es por ello que se habla de una administración autónoma, sin embargo su autonomía no es absoluta y no siempre se puede ejercer sin conflicto con otros niveles de Gobierno por ser Organismos Públicos

Según la Ley orgánica del poder Público Municipal, 2013, art,54), en cada municipio se elegirá un alcalde o alcaldesa por votación universal, directa. Y secreta, con sujeción a lo dispuesto en la legislación electoral. El alcalde o alcaldesa es la primera autoridad civil y política en la jurisdicción municipal, jefe del ejecutivo del Municipio, primera autoridad de la policía municipal y representante legal de la entidad municipal. Tendrá carácter de funcionario público.

La Alcaldía de Municipio San Fernando, funciona en una edificación que consta de dos (2) plantas, en las cuales funcionan: El Concejo Municipal,

El Servicio Autónomo de Administración tributaria “SATSFER”, y demás dependencias administrativas y de servicios. Para el año 1989, se crea la Alcaldía de San Fernando como ámbito de Gobierno Municipal y consta de cuatro (4) parroquia que son: San Rafael, el Recreo, Peñalver y San Fernando.

Plan Operativo Anual: Mejor conocido como el POAN, Un plan operativo anual es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir, de modo que, la planificación sea lo más participativa posible, por cuanto su ejecución a nivel de políticas, programas y proyectos depende, por una parte, del apoyo gubernamental al más alto nivel y por la otra a la adscripción de los organismos públicos en las acciones que se lleven a cabo para lograr las metas y objetivos previstos. En tal sentido el Plan Operativo de los organismos públicos debe estar enmarcado dentro del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019, como guía fundamental para las metas y objetivos a seguir.

Dentro de la LOAFSP se establece que:

“Los presupuestos públicos expresan los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación aprobadas por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país; y se ajustarán a las reglas de disciplina fiscal contempladas en esta Ley y en la Ley del marco plurianual del presupuesto. El plan operativo anual, coordinado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, será presentado a la Asamblea Nacional en la misma oportunidad en la cual se efectúe la presentación formal del proyecto de ley de presupuesto.” (Artículo 10. LOAFSP)

Se destaca, que la planificación constituye una materia de alta política de Estado y un instrumento fundamental en la actual etapa de la Revolución

Bolivariana. La aplicación de los Planes Operativos Anual (POA), y estos permiten ese seguimiento, control y evaluación trimestral, presentando toda esa Planificación, coordinación y ejecución de sus Actividades, Programas y Proyectos, Obras entre otros, especificando sus metas, tiempo, espacio y costo que es de vital importancia para un mejor desempeño laboral, accediendo a un modelo de desarrollo institucional en los diferentes Sectores, Parroquias de cada Municipios, mediante una planificación estratégica constante, logrando satisfacer las necesidades más prioritarias que se presentan en el entorno Social, Económico, Político y Territorial.

Presupuesto: Constituye la expresión cifrada, conjunta y sistemática de las obligaciones (gastos) que, como máximo, pueden reconocer y los derechos (ingresos) que prevean liquidar durante el correspondiente ejercicio (anual).

La eficiencia: Se refiere al uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

La efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos. Informa sobre el grado de cumplimiento de los objetivos planificados: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, entre otros.

La eficacia: Valora el impacto del producto o servicio prestado. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto fijado, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al beneficiario o impactar en el mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de calidad de la organización.

La medición en la gestión y evaluación tiene que ver mucho con el control de la gestión. El control es una función administrativa que asegura

que los hechos concuerden con los planes. Algunos autores como García Echevarría (1991) lo definen como la filosofía de la anticipación y la terapia de la prevención. Así, la medición, dentro del contexto del control, tiene los siguientes fines:

1. Informar: Transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
2. Coordinar: Encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
3. Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
4. Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

La medición en el control está estrechamente vinculada con la planeación y el establecimiento de objetivos. Como un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

En términos generales, se puede decir que la evaluación es la herramienta básica del control, el cual sirve de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, entre otros.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa u organización para lograr los objetivos planteados.

La evaluación: es una sistemática apreciación del potencial de desarrollo de una organización, por lo que toda evaluación es un proceso

para estimular o juzgar el valor, la experiencia, las cualidades y la capacidad de respuesta de una organización independientemente de la naturaleza que representa por su ámbito de acción. Por esta razón la evaluación organizacional, los componentes que la integran deben ser siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además una evaluación se constituye en una técnica de dirección e imprescindible en la actividad efectiva. Es un medio a través de la cual es posible localizar problemas de integración entre la organización y su población objetivo.

La Responsabilidad por la Evaluación Organizacional.

La responsabilidad para el procedimiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño de una organización sea esta cual sea, se atribuye a diferentes dependencias.

En algunas organizaciones existe una rígida centralización de las responsabilidades, por lo que la evaluación para que esta sea efectiva, debe asignarse en su totalidad a un organismo tipo outsourcing, que no tenga conexiones afectivas ni de ningún otro tipo con la organización, totalmente descentralizado, teniendo en cuenta que puede hacerse a través de evaluaciones externas, como:

- Las Universidades; las cuales podrían hacerlas a través de contratos y/o convenios.

- Las Entidades Privadas debidamente acreditadas y con personal idóneo, entre otras.

Esta evaluación externa evitaría tener personal propio y permanente en la organización, controlando así las posibles influencias negativas.

Objetivos de la Evaluación Organizacional.

La evaluación de una organización constituida por su aplicación en una política pública de afección directa a la población, es una especie de control de calidad, donde se deben considerar sin equivocaciones toda la línea de

montaje. La evaluación no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral, es necesario ir a un nivel de mayor productividad, ubicar causas y establecer perspectivas, teniendo en cuenta si esta organización está en la capacidad de dar las respuestas que demanda la población.

La vinculación del plan operativo anual institucional y el presupuesto de la organización en estudio, intenta alcanzar diversos objetivos intermedios, los cuales podemos indicar:

- Adecuación de los procesos a la realidad estatal
- Selección efectiva de la población objetivo.
- Información básica para la investigación.
- Estimación del potencial del desarrollo Estatal
- Estímulo a la mayor productividad.
- Estímulo a la Innovación.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los Apureños por igual.

Evaluación de las Políticas Públicas.

Dunn (2004: 84) define la evaluación como un “el procedimiento de Política analítico solía producir la información sobre el valor o el valor de los cursos pasados y/o futuros de acción”. Lo interesante de esta definición es que establece de manera explícita el carácter valorativo, en el sentido de valores éticos, de la evaluación.

Por su parte, Weiss (2008: 4) considera la evaluación como “la evaluación sistemática de la operación y/o los resultados de un programa o política, comparada a un juego de normas explícitas o implícitas, como medio de contribuir a la mejora del programa o política”. Para ella, la evaluación se enfoca no solo en los resultados, sino que también estudia los procesos.

La evaluación formula juicios sobre lo deseable de las políticas públicas o programas e intenta determinar los valores que están detrás de sus objetivos. El objetivo de toda política pública debe ser la resolución de un

problema social, definido éste como “un contraste entre un estado de cosas observado y una expectativa valorada” (MacRae 2005: 21). Por ello MacRae propone el uso de valores finales, o valores intrínsecos, tales como el bienestar económico, la equidad o la calidad de vida, en la definición de los problemas sociales. Esto permite establecer prioridades en la atención de los problemas y facilita la formulación de políticas para resolverlos.

En palabras de Dery (2004: 9), “las propuestas para la acción deberían asumir que ciertos valores deben ser servidos”.

La función más importante de la evaluación es proporcionar información acerca del desempeño de las políticas públicas, es decir, “el grado al cual las necesidades, valores, y oportunidades han sido realizados (comprendidos) por la acción pública” (Dunn 2004: 405). Dicho de otra manera, permite detectar las discrepancias entre el desempeño real de las políticas públicas y el esperado, así como su contribución al alivio de los problemas públicos.

Weiss (2008) divide las funciones de la evaluación en dos áreas: el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional. En la primera, la evaluación contribuye a la reestructuración de problemas y a la formulación de nuevas políticas o reformulación de aquellas que no estén cumpliendo sus objetivos. En otras palabras, la evaluación permite una mejor toma de decisiones en cuanto a la planificación de programas y la asignación de presupuesto.

Planificación

Es el Proceso de formulación de planes y proyectos con vista a su ejecución racional y sistemática, en el marco de un sistema orgánico nacional, que permita la coordinación, cooperación, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas de conformidad con el proyecto nacional plasmado en la constitución de la República y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. (Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, 2010)

Plan

Documento que establece en forma sistémica y coherente las políticas, objetivos, estrategias y metas deseadas, en función de la visión estratégica, incorporando los proyectos, acciones y recursos que se aplicarán para alcanzar los fines establecidos”. (Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, 2010).

Proyecto

De acuerdo a la Ley Orgánica de Planificación Pública Popular es el Instrumento de planificación que expresa en forma sistemática un conjunto de acciones, actividades y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro de resultados específicos para el cual fue concebido.

Proyecto Presupuestario

“Expresión sistematizada de un conjunto delimitado de recursos que permiten en un tiempo determinado el logro de un resultado específico para el cual fue concebido, este resultado debe estar dirigido a satisfacer las necesidades y demandas de la población o, a mejorar los procesos y sistemas de trabajo de la institución” (ONAPRE 2005).

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Establece en el Título VI del sistema socioeconómico consideraciones acerca de la planificación y el presupuesto. Al revisar dicha constitución, se evidencia que en cuanto a la planificación, el capítulo I del régimen socioeconómico y de la función del estado en la economía, en los artículos 299 y subsiguientes establece los principios que debe seguir el Estado para la administración de los recursos garantizando una justa y adecuada

distribución de los mismos. El Estado en todo caso debe guiar al desarrollo económico de la nación en armonía con los distintos sectores que hacen vida en el país, generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

Ley Orgánica para la Planificación Pública y Popular. Aprobada según, (Gaceta Oficial N° 6.011 de Fecha 21 de Diciembre del 2010) en el Capítulo III de los Planes Operativos y Municipal Sección I y Sección V, Disposiciones comunes Generales en los siguientes:

Artículo 52.- Define los Planes Operativos que son aquellos formulados por los órganos y entes del Poder Público y las instancias de participación popular, sujetos a la presente Ley, con la finalidad de concretar los proyectos, recursos, objetivos y metas, trazados en los planes estratégicos. Dichos planes tendrán vigencia durante el ejercicio fiscal, para el cual fueron formulados.

Artículo 53.- Vinculación Plan-Presupuesto, los Órganos y Entes sujetos a las disposiciones de la presente Ley, al elaborar sus respectivos planes operativos.

Sección V, Plan Operativo Municipal

Artículo 68.- Naturaleza

El Plan Operativo Municipal es aquel que integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada órgano y ente del Poder Público Municipal, a los fines de la concreción de los resultados y metas previstas en el Plan Municipal de Desarrollo.

El Plan Operativo Municipal sirve de base y justificación para la obtención de los recursos a ser asignados a la entidad municipal, en la Ley de Presupuesto del ejercicio fiscal al cual corresponda.

Artículo 69.-Formulación

Corresponde a las Alcaldías, a través del órgano o ente encargado de la planificación y desarrollo en su territorio, elaborar el

proyecto del Plan Operativo Municipal.

Artículo 70.- Aprobación

El proyecto de Plan Operativo Municipal será aprobado por el Alcalde o Alcaldesa, previa opinión favorable emitida por el Consejo Local de Planificación Pública.

El Alcalde o Alcaldesa deberá presentar el Plan Operativo Anual Municipal, en la misma oportunidad en la cual se efectúe la presentación formal del proyecto de ordenanza de presupuesto.

Artículo 71.- Ejecución

El Plan Operativo Municipal se ejecutará a través de los órganos y entes del Poder Público Municipal, de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley y demás normativas aplicables.

Artículo 72.- Seguimiento y Evaluación

Corresponde al Alcalde o Alcaldesa, a través del órgano o ente encargado de la planificación y desarrollo en su territorio, al Consejo Local de Planificación Pública y a las instancias del Poder Popular, realizar el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Municipal, sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución de la República y la ley.

Ley Orgánica para la Administración Financiera del Sector Público. (Gaceta Oficial Nº 37.606 de fecha 09 de enero de 2013), establece en el Título II, del Sistema Presupuestario, en el Capítulo I, Disposiciones Generales de la Sección Primaria Normas Comunes.

Artículo 9.- El sistema presupuestario está integrado por el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de los entes y órganos del sector público.

Artículo 10.- Los presupuestos públicos expresan los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, aprobado por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que existen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país; y se ajustaran a las reglas de disciplina fiscal contempladas en esta Ley y en la Ley del marco plurianual del presupuesto. (7)(15).

El plan operativo anual, coordinado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, será presentado a la Asamblea Nacional en

la misma oportunidad en la cual se efectuó la presentación formal del proyecto de la Ley de Presupuesto.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal, en el Capítulo VI, del sistema presupuestario y contable, denomina los siguientes:

Artículo 228.- El presupuesto municipal es un instrumento estratégico de planificación, administración y de gobierno local, que exige captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del Municipio, y será ejecutado con base en los principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal.

Artículo 229.- Los municipios están obligados a normar su acción administrativa y de gobierno por un presupuesto aprobado anualmente por el respectivo Concejo Municipal, el cual se publicara en una ordenanza que se denominara ordenanza de presupuesto anual de ingresos y gastos.

Artículo 230.- El proceso presupuestario de los municipios se regirá por esta ley, las ordenanzas municipales, por las leyes aplicables a la materia y se ajustara, en cuanto sea posible, a las disposiciones técnicas que establezca la Oficina Nacional del Presupuesto.

Artículo 232.- El proyecto de ordenanza de presupuesto de ingresos y gastos del Municipio junto con el Plan Operativo Anual deberá ser presentado por el Alcalde o Alcaldesa al Concejo Municipal, antes del 1º de Noviembre del año anterior a su vigencia.

Artículo 233.- El proyecto de ordenanza de ingresos y gastos del ejercicio económico financiero y el plan operativo anual debe ser sancionado por el Concejo Municipal, antes del 15 de diciembre del año anterior a la vigencia de dicho presupuesto; en caso contrario, será reconducirá el presupuesto del ejercicio anterior.

Es importante destacar que estas leyes hacen mención a la utilización de herramientas, métodos y procedimientos de carácter científico y técnico que permitan un óptimo aprovechamiento y adecuada vinculación de los instrumentos de planificación, sin hacer en ningún momento nombramiento de alguna técnica presupuestaria específica.

Variables

Para Hernández y Sampieri (2012) “Es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse” (p. 75). Las variables son los elementos que vamos a medir, controlar y estudiar dentro del problema formulado, de allí que se requiera la posibilidad real y cierta de que se puedan cuantificar.

De este modo una variable es todo aquello que puede asumir diferentes valores, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Las variables pueden ser definidas conceptual y operacionalmente.

Definición Conceptual

Según Cerda (2009), la definición conceptual de una variable significa desarrollar una definición de la misma en otros términos. Igualmente indica que la definición nominal (sinónimo de conceptual), permite darle un solo significado dentro del estudio y evitar la polisemia o múltiples interpretaciones.

Definición Operacional

Para Hernández, Fernández y Baptista (2012), “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado u operaciones que deben realizarse para medir una variable”. (p.101).

Por consiguiente las variables son características que pueden ser medidas y que adquieren valor, por la investigación científica cuando pueden ser relacionados con otros. A continuación se presenta el cuadro correspondiente a la operacionalización de las variables.

- Cuadro N°_1 Operacionalización de las Variables

Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Items	Instrumento
Describir el proceso metodológico del Presupuesto y Plan Operativo Anual (POA) del ejercicio económico financiero de la Alcaldía del Municipio San Fernando estado Apure.	Proceso metodológico del Presupuesto	Plan Operativo	-Diagnostico -Estimado de Ingresos -Discusión -Aprobación -Control -Ejecución -Cumplimiento -Verificación	1 2 3 4 5 6 7 8	Cuestionario
Determinar los resultados de la gestión institucional en la relación Plan- Presupuesto del ejercicio económico financiero de la Alcaldía del Municipio San Fernando estado Apure.	Gestión institucional	Relación Plan- Presupuesto	-Integración -Base y justificación -Elaboración -Ejecución -Jerarquización -Evaluación -Gestión presupuestaria -Registro -Relación	9 10 11 12 13 14 15 16 17	Cuestionario

Fuente: Bolívar, C. (2014)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque Epistemológico

La presente investigación cuyo objetivo es Proponer estrategias gerenciales para la optimización del presupuesto municipal en función al plan operativo anual (POA) en la Alcaldía del Municipio San Fernando Estado Apure; se fundamenta en un enfoque cuantitativo, el cual es definido por Hernández Baptista y Fernández (2012) como: “el que usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). Considerando que la forma de recolectar los datos en la misma es a través de la encuesta cuyos resultados serán tabulados y analizados de manera cuantitativa.

Tipo de Investigación

El trabajo se apoyo en una investigación de tipo descriptiva, como lo expresa 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 conocimientos se refiere.” (p.24). Otros autores, como Hernández, Fernández y Baptista (2012) “...busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (p.102). La investigación de tipo descriptiva, se ajusta bastante bien a lo que se quiere lograr con la investigación planteada, a que, se determinaran las características, necesidades, problemática, entre

otras, que afecta al Presupuesto, lo que impiden un buen desarrollo gerencial.

Nivel de la Investigación

El nivel de la investigación, Arias (2012), la define como el "...grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio" (p.23). Es decir, aquí se determina cuan profundo es la investigación y el análisis de los resultados; para un mejor trabajo de investigación. El tipo es descriptivo, su propósito, como lo afirma Palella y Martins (2010). "...es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos..." (p.102). La realidad en estudio, aborda el presupuesto Municipal.

Diseño de Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2012), afirman que "El diseño constituirá el plan o la estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere de una investigación" (p.158). El diseño es de Campo, como lo describe Arias (2012), "... es aquella que consiste en recolección de datos directamente de los sujetos investigados o la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental". (p.31). En este caso, se adapta perfectamente, ya que, se debe recolectar la información directamente dado el tema de estudio, es decir, Proponer estrategias gerenciales para la optimización del presupuesto municipal en función al plan operativo anual (POA) en la Alcaldía del Municipio San Fernando Estado Apure.

Modalidad de la Investigación

La modalidad es Proyecto Factible, Palella y Martins (ob.cit). “Consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p.107), para desarrollar esta modalidad se deben tener en cuenta tres pasos, los cuales enumeran Palella y Martins(ob.cit)

...lo primero que se debe hacer es un diagnóstico; el segundo paso consiste en plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Por último, se realiza análisis sobre la factibilidad del proyecto y, en caso de que el trabajo incluya el desarrollo, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación, tanto del proceso como los resultados (p.107).

Por lo tanto, es un proyecto factible, se fundamenta teóricamente y se desarrolla la propuesta de estrategias gerenciales para la optimización del presupuesto municipal en función al plan operativo anual (POA) en la Alcaldía del Municipio San Fernando Estado Apure.

Población y Muestra

Arias F. (2012), “La población, en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elemento con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los del estudio. (p.81). Por lo tanto, en función a las características propias y a los fines de esta investigación, no se consideran elementos que se constituyan en una población en estudio que permita determinar la efectividad y eficiencia de las acciones planificadas por el organismo en estudio, está representada por el personal adscrito a Planificación, Presupuesto y Concejales, catorce (14) sujetos

Arias (ob.cit) establece que la Muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Considerando que la población de estudio es finita y de fácil acceso se indago el total de la población, es decir catorce (14) personas.

Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos

Técnicas

Para el abordaje y comprensión del problema en estudio se utilizaron las técnicas que hicieron posible la instrumentación del diseño de la investigación, Arias (ob.cit), afirma que la técnica es”... el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”(p.67). Palella y Martins (ob.cit), “para el acopio de los datos se utilizaran técnicas como la observación, entrevista, encuesta, pruebas, entre otras” (p.126).

Se utilizo en la investigación; la encuesta, Arias, (ob.cit), define la encuesta”...como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en partículas” (p.72).

Instrumento

De acuerdo con Palella y Martins (ob.cit), definen los instrumentos como”... cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.” (p/137), Es decir, el instrumento forma parte de la técnica de encuesta. El instrumento consistió en un cuestionario, que Palella y Martins (ob.cit), afirman que”... es fácil de usar, popular y con resultado directos...” en su forma como contenido, debe ser sencillo de contestar y las preguntas deben estar formuladas de manera clara y concisa” (p.143).

El cuestionario, es el instrumento que más facilita la recolección de datos, de forma directa con los sujetos, que son los que reconocen los problemas y necesidades del Presupuesto del Municipio.

Validez

Arias, (ob.cit) "La validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultaran solo aquello que se pretende conocer o medir" (p.79). En el caso de Hernández, Fernández y Batista (2012), la definen como "... el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.277). En este caso, para la validez del instrumento de recolección de datos se sometió a juicio de expertos, para lo cual se consultaron a tres especialistas en metodología, Estadística y planificación, relacionados con la temática investigada, lo cual consistió en la lectura y análisis de cada uno los ítems para determinar si guardan relación con las variables y las dimensiones en estudio.

Confiabilidad del Instrumento

Palella y Martins (ob.cit) "La confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia al azar en la medida, es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producidas por los errores casuales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetibilidad (si se repite, siempre da el mismo resultado)" (p.176).

Procedimiento de la Investigación

Los procedimientos para la realización de la investigación se realizaron en (3) fases.

Fase Documental

En esta fase se cumplieron los siguientes procedimientos:

- Selección del tema y delimitación precisa del problema.
- Recolección de fuentes bibliográficas y documental.
- Revisar y clasificar las fuentes necesarias para la fundamentación del marco teórico conceptual.

- Fichar todo el material seleccionado.

Fase de Campo

En esta fase se trabajo así:

- Se realizo el diagnóstico de la situación objeto de estudio, mediante la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.
- Se organizaron, clasificaron y tabularon los datos derivados del instrumento.
- Formulación de las conclusiones pertinentes con las variables.

Fase Operativa

Esta fase se abordo de la siguiente forma:

- Se elaboraron las recomendaciones
- Se elaboro la propuesta

Técnica de Análisis de los Datos.

Para Balestrini (2008), “El propósito de análisis es reunir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporciones respuesta a las interrogantes de investigación”. Dentro de esta perspectiva a partir del análisis e interpretación de los resultados, se especifican y muestra el conjunto de aspectos y propiedades que configuran el problema a estudiar.

Análisis cuantitativo:

Esta técnica, consiste en organizar la información, cuantificarla y jerarquizarla, con el propósito de representarla en cuadros distribuidos de frecuencias e índices porcentuales, dando en tal sentido una visión detallada de los resultados de la investigación, sin hacer uso de la descripción, concentrándose solamente en los procedimientos estadísticos.

Análisis cualitativo:

El análisis cualitativo fue necesario para darle la debida interpretación a los resultados de la investigación. El mismo permitió describir la información contenida en cuadros distributivos de frecuencias porcentual, basándose en los hallazgos del trabajo de campo en los cuales se fundamenta la investigación.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

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 torta, 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.

Al respecto, el análisis e interpretación de los resultados permite al investigador, según Hernández y otros, (2012), “la identificación de los problemas una vez analizadas las necesidades a fin de presentar la solución para resolverlo con eficiencia y eficacia” (p.52)

Estos resultados se exponen considerando los ítems desarrollados en el instrumento diseñado de acuerdo a los objetivos generales y específicos de la investigación.

A continuación, se muestran los resultados en cuadros y gráficos.

Cuadro 2.- Variable Proceso Metodológico del Presupuesto

Nº	Ítems	Si		No		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
1	¿Usted realiza un diagnostico que contenga las necesidades, recursos y potencialidades de la misma?	10	71,4	04	28,5	14	100
2	Se elabora el estimado de ingresos de acuerdo a los impuestos percibidos por la Alcaldía en el ejercicio anterior al vigente?	14	100	-	-	14	100
3	¿Se somete el presupuesto Municipal Anual a discusión y aprobación al concejo municipal?	14	100	-	-	14	100
4	¿Se aprueba el presupuesto Municipal de acuerdo a lo establecido en la Ley orgánica de la Administración Financiera del sector Público?	02	14,2	12	85,7	14	100
5	¿Se lleva un control presupuestario?	12	85,7	02	14,2	14	100
6	¿Se ejecuta el presupuesto Municipal, con base en los principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal?	09	64,2	05	35,7	14	100
7	¿Cumple los compromisos que adquiere la institución con los requisitos establecidos en la ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publica?	12	85,7	02	14,2	14	100
8	¿Se verifica la disponibilidad presupuestaria para la adquisición del compromiso?.	08	57,1	06	42,8	14	100

Fuente: Bolívar, C. (2015)

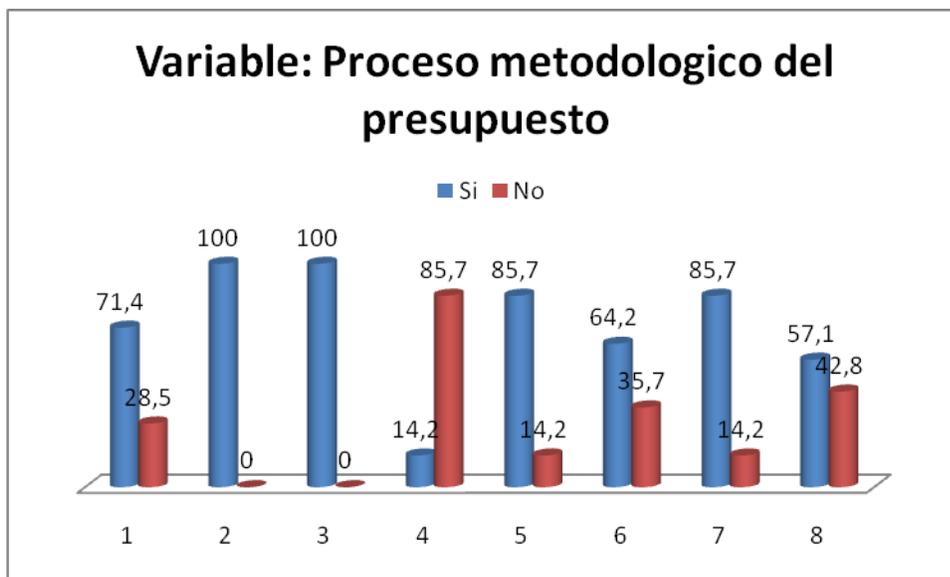


Grafico 1.- Variable Proceso metodológico del Presupuesto.

Fuente: Bolívar, C. (2015)

En referencia a la variable del proceso metodológico del presupuesto, se tiene en el ítems 1, que el (71,4%) de los encuestados manifestó que si realiza un diagnostico que contenga las necesidades, recursos y potencialidades de la misma, por otro lado el (28,5%) señalo que no realiza un diagnostico que contenga las necesidades recursos y potencialidades de la misma. Esto indica que lo hacen, por una parte, considerando las necesidades de cada una de las unidades que integran la Institución y por otra, obedeciendo las reglas, normas y procedimientos que dicte la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), La Ley de Administración Financiera del Sector Público, Ley Orgánica del Poder Público Municipal, Reglamentos emitidos por la ONAPRE, mediante instructivos, formularios y otros documentos.

En cuanto al Ítems 2; el (100%) de los encuestados consideran que si se elabora el estimado de ingresos de acuerdo a los impuestos percibidos por la Alcaldía en el ejercicio anterior al vigente. Además en el ítems 3, el (100%) de los encuestados manifestaron que si se somete el presupuesto

Municipal Anual a discusión y aprobación al concejo municipal. Esta etapa del proceso presupuestario consiste en someter, el proyecto de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio, a una revisión por parte de las autoridades municipales para que pueda ser aprobado.

Por otra parte, en el ítems 4, el (85,7%) de los encuestados señalaron que no se aprueba el presupuesto Municipal de acuerdo a lo establecido en la Ley orgánica de la Administración Financiera del sector Público. Asimismo, en el ítems 5, el (85,7%) de los encuestados señalo que si se lleva un control presupuestario. Esto significa que el control es una función dinámica, no solo porque admite ajuste, sino también por estar presente en cada actividad humana, renovándose el ciclo tras ciclo, ya que el control persigue hacer un seguimiento al desempeño del sistema presupuestario en general y dar los pasos necesarios para mejorarlo cuando se detecten desviaciones con respecto a lo establecido en los planes y programas.

En el ítem 6, el (64,2%) de los encuestados, manifestaron que si se ejecuta el presupuesto Municipal, con base en los principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal. Igualmente, en el ítems 7, el (85,7%) de los encuestados considera que si cumple los compromisos que adquiere la institución con los requisitos establecidos en la ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publica.

En el Ítems 8, (57,1%) de los encuestados refiere que si se verifica la disponibilidad presupuestaria para la adquisición del compromiso, mientras un (42,8 %) señalo que no se verifica la disponibilidad presupuestaria para la adquisición del compromiso. Es importante mencionar, en esta etapa de ejecución presupuestaria se debe cumplir con los gastos comprometidos en cada uno de los programas previamente presupuestados sin que se excedan del límite establecido.

Cuadro 3.- Variable: Gestión Institucional

Nº	Ítems	Si		No		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
9	¿El Plan Operativo Municipal integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada órgano y ente del Poder Público Municipal, a los fines de la concreción de los resultados y metas previstas en el Plan Municipal de Desarrollo. ?	04	28,5	10	71,4	14	100
10	¿El Plan Operativo Municipal sirve de base y justificación para la obtención de los recursos a ser asignados a la entidad municipal, en la Ordenanza de Presupuesto del ejercicio fiscal al cual corresponda?	04	28,5	10	71,4	14	100
11	¿Se elabora el Plan de desarrollo municipal basado en los lineamientos, políticas, programas, y proyectos plasmados en el Plan de la Patria 2013-2019?	04	28,5	10	71,4	14	100
12	¿Se ejecuta el plan de desarrollo municipal?	06	42,8	08	57,1	14	100
13	¿Se jerarquizan los problemas de acuerdo a las necesidades?	12	85,7	02	14,2	14	100
14	¿Se evalúa periódicamente la ejecución del presupuesto de Ingresos y gastos Municipal Anual?	09	64,2	05	35,7	14	100
15	Considera usted que la gestión presupuestaria es efectiva?	04	28,5	10	71,4	14	100
16	¿Existe en la institución un registro de proveedores de bienes y servicios?	05	35,7	09	64,2	14	100
17	¿Existe relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar?	04	28,5	10	71,4	14	100

Fuente: Bolívar, C. (2015)

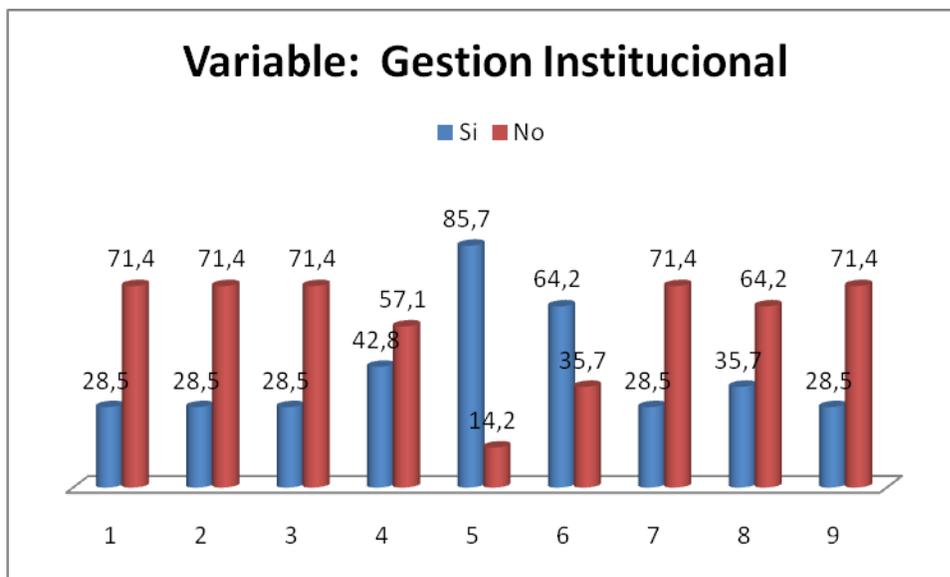


Grafico 1.- Variable: gestión Institucional.

Fuente: Bolívar, C. (2015)

En cuanto a la variable Gestión Institucional, en el ítems 9, el (71,4%) de los encuestados manifestó que el Plan Operativo Municipal no integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada órgano y ente del Poder Público Municipal, a los fines de la concreción de los resultados y metas previstas en el Plan Municipal de Desarrollo. Por otra parte, en el ítems 10, el (71,4%) de los encuestados considero que el Plan Operativo Municipal no sirve de base y justificación para la obtención de los recursos a ser asignados a la entidad municipal, en la Ordenanza de Presupuesto del ejercicio fiscal al cual corresponda. Además en el ítems 11, el (71,4%) de los encuestados manifestó que no se elabora el Plan de desarrollo municipal basado en los lineamientos, políticas, programas, y proyectos plasmados en el Plan de la Patria 2013-2019.

Esto indica, que no se cumple con los proyectos y obras específicas, tomando como referencia los ejes estratégicos incluidos en el Plan de la Patria 2013-2019, por cuanto no se ofrece una visión general que muestra un importante dinamismo de este gobierno local en el mejoramiento institucional, planificación y gestión de proyectos que impulsan el desarrollo

del municipio. Por otro lado en el ítems 12, el (57,1%) de los encuestados opino que no se ejecuta el plan de desarrollo municipal, mientras un (42,8 %) manifestó que si se ejecuta el plan de desarrollo municipal.

En el ítem 13, el (85,7%) de los encuestados, señalaron que si se jerarquizan los problemas de acuerdo a las necesidades, asimismo, en el ítem 14, el (64,2%) considera que si se evalúa periódicamente la ejecución del presupuesto de Ingresos y gastos Municipal Anual, mientras un (35,7%) señalo que no se evalúa periódicamente la ejecución del presupuesto de Ingresos y gastos. En tal sentido, la Ejecución presupuestaria debe cumplir con sus objetivos, puesto que las asignaciones de recursos que recibe la Alcaldía no alcanzan para la Ejecución de todo un ejercicio fiscal, por lo que se ve interrumpida la programación y se recurre a los créditos adicionales para poder cumplir con los programas.

En el ítem 15, el (71,4%) de los encuestados, señalaron que la gestión presupuestaria no es efectiva. En el ítem 16, el (64,2%) de los encuestados manifestó que no existe en la institución un registro de proveedores de bienes y servicios y en el ítem 17, el (71,4%) de los encuestados señalaron que no existe relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizados los datos obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

En cuanto al objetivo específico, referido a describir el proceso metodológico del Presupuesto y Plan Operativo Anual (POA) del ejercicio económico financiero de la Alcaldía del Municipio San Fernando estado Apure, en el mismo se realiza un diagnóstico que contiene las necesidades de cada una de las unidades que integran la Institución, obedeciendo las reglas, normas y procedimientos que dicte la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), La Ley de Administración Financiera del Sector Público, Ley Orgánica del Poder Público Municipal, Reglamentos emitidos por la ONAPRE, mediante instructivos, formularios y otros documentos.

Por otra parte, se elabora el estimado de ingresos de acuerdo a los impuestos percibidos por la Alcaldía en el ejercicio anterior, se somete el presupuesto a discusión y aprobación al concejo municipal y se ejecuta el presupuesto Municipal, con base en los principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal.

La Alcaldía del Municipio San Fernando cumple con los lineamientos establecidos, para la formulación, aprobación y discusión, ejecución y control y evaluación del presupuesto.

En relación al objetivo específico; referido a Determinar los resultados de la gestión institucional en la relación Plan-Presupuesto del ejercicio

económico financiero de la Alcaldía del Municipio San Fernando estado Apure. La mayoría de los encuestados manifestaron que no se cumple con el Plan Operativo Municipal ya que no integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada órgano y ente del Poder Público Municipal, a los fines de la concreción de los resultados y metas previstas en el Plan Municipal de Desarrollo, asimismo no sirve de base y justificación para la obtención de los recursos a ser asignados a la entidad municipal, en la Ordenanza de Presupuesto del ejercicio fiscal al cual corresponda, además tampoco se elabora el Plan de desarrollo municipal basado en los lineamientos, políticas, programas, y proyectos plasmados en el Plan de la Patria 2013-2019.

Por otra parte, es importante mencionar El déficit presupuestario de la Alcaldía del Municipio San Fernando, ha impedido que la Ejecución presupuestaria cumpla con sus objetivos, puesto que las asignaciones de recursos que recibe la Alcaldía no alcanzan para la Ejecución de todo un ejercicio fiscal, por lo que se ve interrumpida la programación y se recurre a los crédito adicionales para poder cumplir con ciertos programas.

Recomendaciones

Con base en la sustentación teórica, los resultados obtenidos y los análisis realizados se establecen las siguientes recomendaciones:

A la Alcaldía

-La Alcaldía del Municipio debe promover que se conforme la Mesa Técnica que se contempla en la Ley; con el propósito de mejorar la planificación del Plan Operativo Anual.

-La Dirección de Presupuesto debe programar cursos de capacitación y entrenamiento del personal para actualizar los conocimientos necesarios en el campo laboral, así mejorar su rendimiento.

-Se debe implementar un sistema de informática, que permita optimizar la información de manera más rápida y precisa, produciendo un enlace directo entre los organismos, las direcciones administrativas y la Dirección de Presupuesto, para que se reduzcan trámites en cuanto la obtención de información.

- Implementar el Plan de Desarrollo que sea construido a través de la cogestión entre los ciudadanos y el gobierno municipal que debe ser orientado hacia la atención de las necesidades y capacidades de la población y del desarrollo equilibrado del territorio, que luego las comunidades organizadas podrán vigilar, controlar y evaluar su ejecución.

-Poner en práctica las estrategias formuladas.

CAPITULO VI PROPUESTA

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL EN FUNCIÓN AL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO APURE.

Presentación

En el presente capítulo, se plantean los lineamientos generales, de la propuesta a partir de los elementos encontrados en el diagnóstico de la metodología desarrollada actualmente por la Alcaldía del Municipio San Fernando.

Para el desarrollo de la propuesta, se hace necesario enmarcarse en dos dimensiones:

La primera de carácter legal; que además de justificarla legalmente, plantea formas en las que las comunidades pueden participar, en relación a la formulación de planteamientos, de identificar prioridades y recomendar mecanismos o alternativas de planificación y una segunda; que tiene que ver con el carácter de funcionalidad, es decir; se deben plantear los mecanismos que logren una dinámica que conlleve a la fluidez del proceso.

La Metodología aplicada en el Municipio, carece de ciertos elementos que la hagan cumplir con los principios que plantea el Presupuesto Participativo o fundamentalmente con el objetivo de ser un instrumento de gestión que sirva para una mejor distribución de los recursos en función de las necesidades de la población.

Además, debe superarse la ausencia de una norma que institucionalice esta práctica, esencialmente que garantice una verdadera participación ciudadana en el diseño de los Planes de Desarrollo y su intervención en la asignación de los recursos que serán destinados principalmente a la inversión. En el escenario actual la práctica del presupuesto participativo en San Fernando, no ha demostrado la incorporación de la mayoría de la población en la discusión de la asignación presupuestaria para su localidad y en consecuencia no hay gran relevancia tanto en los montos discutidos como en la trascendencia de los temas puestos a consideración de las comunidades.

Es evidente, la falta de un Plan de Desarrollo que sea construido a través de la cogestión entre los ciudadanos y el gobierno municipal que debe ser orientado hacia la atención de las necesidades y capacidades de la población y del desarrollo equilibrado del territorio, que luego las comunidades organizadas podrán vigilar, controlar y evaluar su ejecución.

Fundamentación Teórica

La metodología que será presentada a continuación, corresponde en su fundamento teórico a las experiencias dadas en algunos países de América Latina, siendo la más representativa la práctica realizada en Porto Alegre – Brasil, partiendo de la participación ciudadana como elemento dinamizador de los procesos de desarrollo, así como los lineamientos contemplados en el marco legal vigente en Venezuela.

Haciendo referencia a:

1. Las asambleas de presupuesto participativo dadas en función de un cronograma establecido con anterioridad.
2. El llamado a la convocatoria a través de los medios de comunicación; radio, prensa y televisión.
3. Los formatos empleados para la recolección de las necesidades de las comunidades y prioridades planteados por las comunidades.

4. La elección del vocero por cada comunidad, en las asambleas que será el delegado territorial que discutirá la factibilidad técnica y financiera de las obras y servicios.

5. La intervención del Alcalde, Directores de la Alcaldía y Presidentes de empresas para municipales, concejales y dirigentes vecinales.

6. La presentación de las obras a ejecutar a través del encarte en los periódicos de mayor circulación regional.

Metodología propuesta, sus componentes, las fases a ser desarrolladas.

Las instancias que intervienen parten del reconocimiento de los Consejos Locales de Planificación Pública, como mecanismo coordinador de la participación a nivel local, la definición de ejes temáticos y territoriales que tendrán como función principal el abordaje de las discusiones en función de los criterios tales como: los ejes temáticos estarán en función de discusiones por áreas y los ejes territoriales comprenden la determinación de ámbitos territoriales al interior del municipio, estableciendo tres instancias de participación de acuerdo a los niveles; a nivel de base o comunitario se encuentran las asambleas por territorios o consejos comunales; a nivel intermedio los consejos parroquiales; y a nivel municipal los CLPP, como órganos de planificación integral del gobierno local. Se crearán las comisiones de trabajo por temas como instancias de decisión, promoviendo las contralorías sociales como entes de control y fiscalizadores de la gestión local.

Como todo proceso metodológico corresponde a una serie de pasos y fases: reuniones preparatorias, asambleas informativas a nivel parroquial, reuniones con las comunidades, asambleas generales por territorio y temas, plenarias temáticas y territoriales, instrumentación del presupuesto participativo, aprobación del presupuesto y ejecución, evaluación y control.

Además resulta esencial aclarar los criterios de distribución de los recursos a ser discutidos por los ciudadanos, estos criterios estarán en función de una distribución territorial del 50% en partes iguales para todas las comunas y el resto de acuerdo al número de habitantes de las comunas, esta última asignación puede estar sujeta a modificación en el caso de que alguna comuna presente problemas de mayor gravedad.

Dirección de Planificación, Formulación y Control de Presupuesto

Es la unidad responsable de elaborar e instrumentar los Planes de Gestión Municipal a través de la planificación de las consultas públicas municipales; formalizar y mejorar substancialmente los procedimientos administrativos de cada una de las dependencias de la Alcaldía. Dirigir y coordinar la formulación del proyecto de Ordenanza de presupuesto anual y formular los proyectos económicos financieros que se ejecutarán en el Municipio. Igualmente, asesorar a las dependencias de la Alcaldía, entes descentralizados y Concejo Municipal, en la ejecución de dicha Ordenanza, de conformidad a lo dispuesto en el ordenamiento jurídico aplicable.

Ejes del Presupuesto Participativo

Ejes Territoriales: Implica delimitar ámbitos territoriales al interior del municipio, es decir; dividir la ciudad por regiones o parroquias, para realizar las reuniones o asambleas donde se discutirán y priorizarán las necesidades de acuerdo al nivel territorial donde se encuentren, aquellas Parroquias que de acuerdo a su actividad económica y su ubicación geográfica se caractericen como zonas rurales, se incorpora la participación de los consejos comunales, ONG's como actores promotores y de apoyo en la organización, formación para los talleres y en la discusión de las necesidades en la localidad, que fungen como aliados o enlace en el desarrollo del presupuesto participativo.

NIVELES	FUNCION PRINCIPAL	INSTANCIAS DE PARTICIPACION
Nivel Municipal.	Discutir la matriz presupuestaria donde contemplen las necesidades prioritizadas de las comunidades.	Consejo Local de Planificación Pública
Nivel Intermedio	Deliberar asuntos de necesidades y proyectos que involucren varios niveles territoriales comunitarios.	Comunas
Nivel de Base o Comunitario.	Determinar las prioridades y necesidades discutidas por las comunidades en asambleas.	Consejos comunales

Fuente: Bolívar, C. (2015)

Ejes Temáticos: Los temas que serán debatidos corresponden a inversiones que no necesariamente beneficiaran a una comunidad en particular directamente, sino a todo el municipio o gran parte de él, así como temas que vayan en función del desarrollo local. Estableciendo los sectores específicos a desarrollar, tales como: Educación, salud, deporte, cultura, ambiente y otros.

Gestión Municipal

Con la ejecución de este programa se garantiza la operatividad de la gestión municipal, coordinando las acciones de las unidades ejecutoras, en función de las solicitudes de la comunidad y organismos gubernamentales desarrollando actividades, que garanticen la coordinación de las unidades ejecutoras, atendiendo las solicitudes de la comunidades, evaluar la gestión a través del cumplimiento de los objetivos, metas y acciones establecidas en el plan operativo anual de los órganos y entes descentralizados, garantizar el

flujo continuo de información entre la rama ejecutiva, legislativa, instituciones y organismos públicos y privados, optimizar el proceso de formulación del presupuesto de acuerdo a los recursos disponibles y necesidades demandadas por la comunidad en el levantamiento del diagnóstico participativo determinando las necesidades, demandas, potencialidades del municipio además de dirigir y coordinar la recaudación de los impuestos y derechos municipales.

Metas

-Rendir Cuenta Trimestral y anualmente de la gestión municipal.

-Promover el presupuesto de inversión municipal ante el consejo local de planificación pública y el consejo estatal de planificación y coordinación de políticas públicas a fin de llegar acuerdos que garanticen ejecución.

-Prestar asistencia técnica y operativa en las actividades de la gestión municipal canalizando las solicitudes recibidas.

-Controlar, coordinar y supervisar las actividades de las direcciones y entes descentralizados a fin de asegurar su eficaz funcionamiento, a través de la integración y aplicación de mecanismos de seguimiento y control de las actividades asignadas en la normativa legal vigente.

-Promover y fortalecer la imagen institucional mediante la planificación, ejecución y uso de las tecnologías de información y comunicación a fin de incrementar la relación gubernamental con los ciudadanos.

-Suministrar a las máximas autoridades información presupuestaria y financiera de forma oportuna, para un acertado proceso de toma de decisiones.

-Mantener y conservar la sede del organismo y de aquellos bienes que constituyan patrimonio municipal.

-Satisfacer los requerimientos de materiales, suministros, bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento, técnico, operativo y administrativo de la institución.

-Lograr una gestión administrativa optima del instituto a través de los debidos procesos basados en el cumplimiento de las normas presupuestarias, contables y de contratación para el sector publico.

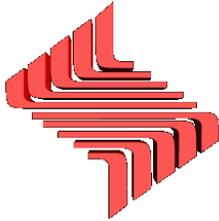
-Asesorar jurídicamente a los ciudadanos de la comunidad de acuerdo a la problemática planteada.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación..Caracas-Venezuela: Editorial Espíteme C.A
- Balestrini, M. (2008).Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas Venezuela: Editorial Consultores y Asociados.
- Cerda, H. (2009). Los elementos de la investigación. Bogotá: El Búho.
- Cedeño (2013) “Análisis de la Planificación y el Proceso Presupuestario de la Alcaldía del Municipio Montes”. Esta investigación tiene como objetivo Analizar la Planificación y el Proceso Presupuestario de la Alcaldía del Municipio Montes. Tesis de postgrado de la Universidad de Oriente.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 Extraordinaria Fecha: 19 de Febrero de 1999).
- García, M (2008, Mayo).El Poder Popular y la democracia participativa y protagónica. Trabajo presentado en la II Conferencia de la sección venezolana de la Latin American Studies Association, Caracas, Venezuela.
- Hernández y otros (2012).Metodología de la Investigación.México:Editorial Mc. Graw Hill Editores.
- Jhakson (2012), “Lineamientos Estratégicos de Gestión para mejorar la capacidad operativa de la alcaldía del municipio Esteller, Estado Portuguesa. Tesis de postgrado de la Unellez.
- Nava (2012), “Análisis comparativos del cambio de la técnica de presupuesto por programa a la técnica de presupuesto por proyecto y acciones centralizadas” Tesis de postgrado de la Universidad de Oriente.
- Nunes, M (2006.20 de Diciembre).El Poder Constituido vs el Poder Constituyente. Diario La Nación.p-6.
- Oficina Nacional de Presupuesto. (2007). *Definiciones y conceptos básicos del presupuesto* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.onapre.gob.ve>. [Consulta 2007, febrero 5]

- Parella Stracuzzi – Filiberto Martins Pestana. (2010.) Metodología de la Investigación Cuantitativa. Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela.
- Plan de Investigación de la UNELLEZ 2008-2012 (2008,2 de Octubre). Barinas: Consejo Directivo de la Universidad Nacional Experimental “Ezequiel Zamora”. Disponible en: <http://investigacion.unellez.edu.ve/descargas/PLAN%20GENERAL%20DE%20INVESTIGACION%202008%20%202012%20DEFINITIVO%20en%20word%202003.pdf> [2011, Mayo 15].
- República Bolivariana de Venezuela (2005). Gaceta oficial No. 5.781 Extraordinario. Reglamento No. 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. 12- 08-2005.
- República Bolivariana de Venezuela (2005). Gaceta oficial No. 38204. Ley Orgánica del Poder Público Municipal. 8 de junio de 2005.
- Sabino, C (2008). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Sánchez, J (2009). Participación comunitaria y contraloría social en los consejos comunales del Municipio San Fernando. Tesis de Maestría en Gerencia y Planificación Institucional. Universidad Nacional de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. San Fernando Estado Apure.
- Sánchez, M (2009). La Orientación laboral en contextos de diversidad personal. Madrid España. Editorial Biblioteca Nueva.
- Tamayo, M (2011). El Proceso de la Investigación Científica. Ciudad de México D.F: Editorial Noriega Balderas.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). Manual de Trabajos de Grado, de especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Caracas. Ediciones FEDUPEL.
- Urquiola Hector, R. (2012). Comparación de las metas físicas y financieras del plan operativo anual institucional de la universidad nacional experimental de los kllanos occidentales “ezequiel Zamora” (UNELLEZ), para el periodo 2009-2010. Tesis de Maestría en Gerencia y Planificación Institucional. San Fernando Estado Apure.
- Venezuela.(2010). Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 6.011. Caracas, Diciembre 21.

ANEXOS



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Ciudadano (a):

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información relacionada con Proponer estrategias gerenciales para la optimización del presupuesto municipal en función al plan operativo anual (POA) en la Alcaldía del Municipio San Fernando, Estado Apure.

En este sentido, se agradece responder las preguntas que se presentan en este cuestionario, cuyo único objetivo es cumplir con un requisito académico de la Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), La investigación, será de absoluta confiabilidad y solo servirá para fines académicos.

Se le agradece la colaboración prestada para tal fin.

Atentamente

La Investigadora

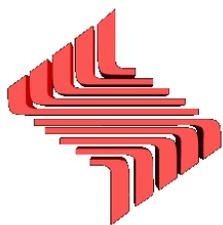
Lcda. Carmen Bolívar

INSTRUCCIONES

- Lea el contenido del cuestionario
- Responda cada una de las preguntas, marcando con una (X) la alternativa que más coincida con su opinión.
- No deje ninguna pregunta sin responder.

Nº	ITEMS	SI	NO
1.	Usted realiza un diagnostico que contenga las necesidades, recursos y potencialidades de la misma?		
2.	Se elabora el estimado de ingresos de acuerdo a los impuestos percibidos por la Alcaldía en el ejercicio anterior al vigente?		
3.	¿Se somete el presupuesto Municipal Anual a discusión y aprobación al concejo municipal?		
4.	¿Se aprueba el presupuesto Municipal de acuerdo a lo establecido en la Ley orgánica de la Administración Financiera del sector Público?		
5.	Se lleva un control presupuestario?		
6	Se ejecuta el presupuesto Municipal, con base en los principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal?		
7.	Cumple los compromisos que adquiere la institución con los requisitos establecidos en la ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publica?		
8.	Se verifica la disponibilidad presupuestaria para la adquisición del compromiso?.		
9	El Plan Operativo Municipal integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada órgano y ente del Poder Público Municipal, a los fines de la concreción de los resultados y metas previstas en el Plan Municipal de Desarrollo. ?		
10	El Plan Operativo Municipal sirve de base y justificación para la obtención de los recursos a ser asignados a la entidad municipal, en la Ordenanza de Presupuesto del ejercicio fiscal al cual corresponda?		
11.-	¿Se elabora el Plan de desarrollo municipal basado en los lineamientos, políticas, programas, y proyectos plasmados en el Plan de la Patria 2013-2019?		

12.	¿Se ejecuta el plan de desarrollo municipal?		
13.	¿Se jerarquizan los problemas de acuerdo a las necesidades?		
14.- .	¿Se evalúa periódicamente la ejecución del presupuesto de Ingresos y gastos Municipal Anual?		
15.- .	Considera usted que la gestión presupuestaria es efectiva?		
16.-	¿Existe en la institución un registro de proveedores de bienes y servicios?		
17.- .	¿Existe relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar?		



Anexo (B)
República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional

Guía de Validación

Estimado Especialista

Reciba un cordial saludo, seguidamente le presento un cuestionario que le va a permitir al investigador desarrollar la investigación titulada: Estrategias gerenciales para la optimización del presupuesto municipal en función al plan operativo anual (POA) en la Alcaldía del Municipio San Fernando, Estado Apure.

Le agradezco, revisarlo y hacer las observaciones pertinentes sobre el mismo además validar el mismo dada su experiencia, se le entrega para ello, el cuadro operacionalización de las variables, el cuestionario y el formato de validación.

Gracias por su colaboración

La Investigadora
Lcda. Carmen Bolívar

FORMATO DE VALIDACIÓN

Instrucciones

Coloque una (x) en la alternativa que corresponde según su opinión sobre los aspectos planteado, anote las observaciones que considere necesarias en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de los Ítems			Pertinencia del Ítems con el Objetivo		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						

Fecha: _____

Firma del Especialista: _____

Especialista en: _____