



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN DE EJECUCIÓN DEL "CUADRO DE INDICADORES
PRESUPUESTARIOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA" PARA
FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN INSTITUCIONES
PUBLICAS**

Presentado por:

Quintana Sifontes, Enrique José

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Farrera Tovar, Maritza

Caracas, julio de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN DE EJECUCIÓN DEL "CUADRO DE INDICADORES
PRESUPUESTARIOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA" PARA
FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN INSTITUCIONES
PUBLICAS**

Presentado por:

Quintana Sifontes, Enrique José

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Farrera Tovar, Maritza

Caracas, julio de 2018

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Dirección del Programa Gerencia de Proyectos

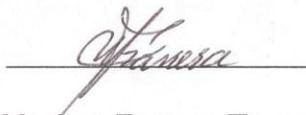
Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello

Presente. -

Por medio de la presente, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por Quintana Sifontes, Enrique José, para optar al grado de "Especialista en Gerencia de Proyectos", cuyo título es "PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO "CUADRO DE INDICADORES PRESUPUESTARIOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA" PARA LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN INSTITUCIONES PUBLICAS"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 12 días del mes de julio de 2018.



Prof. Maritza Farrera Tovar. MSc

C.I.: 3.969.875

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

Dirección del Programa Gerencia de Proyectos

Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello

Presente. -

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a Quintana Sifontes Enrique José, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado "PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO "CUADRO DE INDICADORES PRESUPUESTARIOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA" PARA LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN INSTITUCIONES PUBLICAS "; como requisito para optar al grado de "Especialista en Gerencia de Proyectos", exigido por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

En la ciudad de Caracas, a los 12 días del mes de julio de 2018.



M/G. Luis Manuel Jatar Medina

C.I.: 7.315.200

Vicepresidente INTT



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PLAN DE EJECUCIÓN DEL "CUADRO DE INDICADORES
PRESUPUESTARIOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA" PARA FORMULACIÓN
Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN INSTITUCIONES PUBLICAS

Autor: Quintana Sifontes, Enrique José
Asesor: Farrera Tovar, Maritza
Año: 2018

RESUMEN

Para el desarrollo de esta investigación se propone un plan de ejecución para un cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria de Gastos de Funcionamiento que permitan medir y evaluar los resultados de la gestión presupuestaria y en consecuencia elevar la eficacia y la eficiencia administrativa financiera, evitando así la dispersión de recursos en partidas presupuestarias de gastos de funcionamiento, que no se necesitan y lograr dirigirlos hacia otros gastos de mayor prioridad estratégica. En este sentido se asume como Control de Gestión, la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones, dirigida a asegurar el cumplimiento de sus objetivos, planes y normativas que regulan su desempeño, de tal forma que la gestión sea eficaz y eficiente. El diseño de la investigación es de campo con énfasis documental, debido a que muestra la identificación de los diferentes elementos que intervienen para la evaluación de la gestión presupuestaria. La población y muestra está representada por el personal del Instituto Nacional del Tránsito Terrestre; finalmente se muestra el análisis de los resultados de la investigación en cuanto a los Indicadores de Gestión Presupuestaria identificados y aplicados. Se concluye que los Indicadores de Gestión Presupuestaria, deben verse como medidas efectivas de control de gestión en el cumplimiento de los objetivos presupuestarios.

Palabras Clave: Indicadores de Gestión Presupuestaria, Eficiencia, Control de Gestión, Plan de Ejecución

Línea de Trabajo: Gerencia de Proyecto

INDICE GENERAL

Contenido.....	Pág
CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	iv
INDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE DE GRAFICOS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	11
1.1 Planteamiento del Problema.....	13
1.1.1 Formulación del Problema.....	14
1.1.2 Sistematización del Problema.....	15
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo General.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificación de la Investigación.....	16
1.4 Alcance de la Investigación.....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO.....	19
2.1 Antecedentes.....	19
2.2 Fundamentos Teóricos.....	22
2.2.1 EL Cuadro de Mando Integral RT (BSC.....	29
2.2.2 El Presupuesto por Proyectos.....	32

2.2.3 El Proyecto Presupuestario.....	33
2.2.4 Características de los Proyectos.....	34
2.2.5 Otros Aspectos Conceptuales.....	37
2.2.6 Tipos de Proyectos.....	40
2.2.7 Teoría del Plan de Ejecución de Proyecto.....	42
2.3 Bases Legales.....	47
2.4 Definición de Términos.....	51
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	57
3.1 Tipo de Investigación.....	57
3.2 Diseño de la Investigación.....	58
3.3 Población y Muestra	58
3.4 Unidad de Análisis.....	60
3.5 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos.....	60
3.5.1 Enfoque Metodológico para el Desarrollo de la Propuesta.....	62
3.6 Fases de la Investigación.....	63
3.6.1 Fase I: Descripción y Definición del Proyecto.....	63
3.6.2 Fase II: Diagnóstico y Evaluación.....	63
3.6.3 Fase III: Análisis de la Información.....	64
3.6.4 Fase IV: Diseño del Plan.....	64
3.6.5 Fase V: Cierre del proyecto.....	65
3.7 Operacionalización de los Objetivos.....	65
3.8 Estructura Desagregada de Trabajo.....	66

3.9 Aspectos Éticos.....	67
3.10 Cronograma.....	67
3.11 Recursos.....	68
CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL.....	69
4.1 La Organización.....	69
4.2 Competencias Legales.....	69
4.3 Objetivos Corporativos.....	72
4.4 Misión.....	74
4.5 Visión.....	74
4.6 Valores Organizacionales.....	74
4.7 Organigrama de la Organización.....	75
4.8 Unidad de análisis.....	76
CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO, INDICADORES Y ESTRUCTURA	77
5.1 Diagnóstico de la situación actual.....	77
5.2 Definición de Indicadores de Gestión Presupuestaría.....	83
5.3 Diseño de las etapas del Plan de Ejecución.....	91
5.4 Estructuración del Plan de Ejecución para el Proyecto.....	93
CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA.....	100
6.1 Indicadores de Gestión	100
6.2 Plan de Ejecución Cuadro de Indicadores de Gestión presupuestaria.....	105
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	121

7.1. Resultados de Encuesta al personal de la Oficina de Planificación y Presupuesto sobre indicadores de gestión presupuestaria.....	121
7.2. Resultados de Encuesta al personal de la Oficina de Planificación y Presupuesto para la definición de indicadores de gestión.....	126
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
8.1 Conclusiones	127
8.2 Recomendaciones.....	128
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	129
ANEXOS.....	132

INDICE DE CUADROS

N°	NOMBRE	Pág
1	Indicadores Internacionales de TTTSV de la Región Latinoamericana.....	12
2	Población Muestral.....	59
3	Operacionalización de los Objetivos.....	65
4	Estructura Desagregada de Trabajo.....	66
5	Recursos Necesarios para la Ejecución de la Investigación.....	68
6	Propuesta de Indicadores de Gestión Presupuestaria INTT.....	90
7	Etapas o Fases diseñadas para la Ejecución del Plan.....	92
8	Criterios de probabilidad de ocurrencia.....	97
9	Criterios de impacto potencial.....	97
10	Matriz de riesgos.....	98
11	Ficha descriptiva del proyecto.....	106
12	Listado de actividades y tareas.....	107
13	Cronograma de actividades cuadro de indicadores.....	108
14	Avances del proyecto.....	109
15	Presupuesto objetivo cuadro de indicadores.....	110
16	Matriz de responsabilidades.....	117
17	Síntesis del análisis de riesgos del proyecto.....	119

INDICE DE GRAFICOS

N°	NOMBRE	Pág
1	Las etapas de un sistema de medición.....	29
2	Balanced Scord Card.....	31
3	Red de producción institucional.....	35
4	Proceso general para formulación del POAN y Presupuesto de los órganos de la República.....	38
5	Mapa estratégico del INTT.....	61
6	Organigrama del INTT.....	75
7	Factores críticos de éxito.....	101
8	Estructura Desagregada del Cuadro de indicadores.....	107
9	Organigrama del proyecto cuadro de indicadores.....	113

INTRODUCCIÓN

La eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, los planes y los programas, las metas y la legalidad, es la responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de una organización; este desempeño es evaluado por la auditoría de gestión practicada por los órganos de control fiscal, que al retroalimentar a la alta dirección con sus observaciones y recomendaciones logran mecanismos efectivos, para la salvaguarda del patrimonio público y el logro de las políticas, objetivos y metas.

En consecuencia, el éxito de la gestión es más factible, cuando se conjugan las estrategias de control de las organizaciones, haciendo control de gestión. Esto permite evaluar la gestión de las organizaciones, programas, proyectos y operaciones, a través de la aplicación y medición de criterios de economía, eficiencia y eficacia entre otros, permitiendo controlar la calidad de la gestión y el impacto en la colectividad.

Así mismo, la cuestionada eficiencia de las entidades públicas, la globalización de la economía y la complejidad del medio ambiente cambiante, entre otros factores, hacen necesario que las organizaciones estatales utilicen metodologías que les permitan adaptarse a los cambios del entorno, para hacer más eficientes sus servicios, deben pasar de un énfasis en la eficiencia (racionalización de recursos), a un énfasis en la eficacia (logro de resultados en forma oportuna), manteniendo una relación dinámica entre sus productos y las necesidades de sus clientes.

En este sentido, para mantener bajo control el gran número de variables que se manejan en una organización, esta debe implementar una gestión, mediante la cual se pueda analizar la organización como un todo, a través de

un conjunto de indicadores derivados del Plan Estratégico, que permita evaluar la alineación entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados. Esta gestión consta de instrumentos tales como: acciones y los resultados. En este sentido, la gestión comprende instrumentos tales como: indicadores, tableros de mando y análisis de estadísticas, entre otros. Se trata de un sistema de información, que integra actividades desde captura de datos a nivel operativo, hasta la información para toma de decisiones a nivel gerencial.

Por otra parte, la eficacia se ha definido como concepto de orientación final, que mide el grado en el cual se alcanzan las metas y los objetivos para una actividad particular o un programa que se predeterminó (el logro de los resultados correctos con el uso de recursos y operaciones de la organización). De todos los significados de la palabra eficacia, el más común se relaciona probablemente con el logro de metas; diversos autores, con diversos sistemas del valor, tienen sus propios conceptos de la eficacia, pero todos coinciden en que es la realización de metas o cumplimiento de objetivos.

En este orden de ideas, al analizar los términos de medición de la gestión, podemos graficarlos en el esquema insumo – proceso – producto y comprender las relaciones entre los mismos, e inferir sobre cuales variables intervendrán en la construcción y diseño de los indicadores.

- Para construir indicadores de economía de los procesos, se tomarán variables de procesos y de productos y las relacionaremos.

- Para los indicadores de economía de los insumos, se tomarán variables de insumo y de productos.

- Para construir indicadores de eficiencia, se relacionarán variables de insumos y de productos.

- En los indicadores de eficacia, se relacionan variables de productos con las metas u objetivos de la organización.

Sea en su presentación numérica o gráfica, los indicadores permiten observar rápidamente el comportamiento de lo medido. El estudio propone la aplicación de un sistema de indicadores que pueda propiciar cambios que afecten positiva-mente el funcionamiento y calidad de las instituciones. En tal efecto el sistema de indicadores propuesto, asume un carácter sistémico y adopta ciertos principios de la planificación estratégica, ya que lo orienta hacia un proceso de toma de decisiones coherentes, proactivo y dinámico que cubra todas las funciones básicas que han caracterizado a las organizaciones, y al mismo tiempo han permitido lograr objetivos cambiantes a largo plazo; planes de acción y asignación de recursos.

Por otra parte, el uso de un sistema de indicadores de gestión podría convertirse en un pretexto o punto de sustentación para la toma de decisiones relacionadas con la asignación de recursos financieros, lo cual puede ser inevitable, y en consecuencia debe ser objeto de una discusión amplia y honesta de las organizaciones, los organismos públicos que tienen la necesidad de asignación y distribución de recursos, y los organismos que regulan el buen uso de los mismos deben ejercer la potestad de comprobar el fiel cumplimiento de las normas y reglamentos.

En este sentido, se evidencia la necesidad de investigaciones con el propósito de modernizar administrativamente a las organizaciones, en sintonía con las transformaciones en los ámbitos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y en concordancia con los cambios en el campo de las modernas herramientas administrativas. Ante estas expectativas, resulta pertinente plantear si pueden los indicadores de gestión presupuestaria contribuir al mejoramiento de la gestión presupuestaria del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), y por consiguiente a su transformación,

propiciando cambios afectando la estructura, funcionamiento, eficacia, eficiencia y calidad de su gestión administrativa y presupuestaria.

Igualmente, para realizar el control, evaluación y seguimiento a la gestión institucional dentro del marco conceptual de los objetivos estratégicos, es necesario que las entidades cuenten con un sistema de indicadores de gestión, el cual mantiene el control sobre los principales procesos que se realizan en la organización, los cuales se consideraron en el análisis de la visión sistémica de la organización. Los indicadores apoyan a la administración en la identificación anticipada de síntomas o problemas que se perfilan en la ejecución de los procesos y actividades para corregirlos en forma oportuna.

De igual forma, este documento se presenta estructurado en cuatro capítulos, en ellos se encuentra reflejado paso a paso la elaboración y contenido de la misma. El Capítulo I, está conformado por el problema, objetivos y justificación de la investigación, así como su alcance y limitaciones; seguidamente el Capítulo II, describe el marco teórico, en él se mencionan los antecedentes de investigaciones similares y bases teóricas. El Capítulo III, comprende el marco metodológico, en donde define el tipo y nivel de la investigación, el diseño, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procesamiento y análisis de datos. El Capítulo IV muestra el Marco Organizacional o Ventana de Mercado. Finalmente se presenta la bibliografía correspondiente, consultada como apoyo teórico y documental.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

Los cambios generados en el ámbito económico y social han tenido como consecuencia la exigencia de una gestión más activa y moderna de las instituciones públicas tradicionales. Estos establecen ciertos desafíos, como la necesidad de que los recursos materiales y profesionales, deben ser organizados y motivados adecuadamente para el cumplimiento de la función pública específica de cada ente.

De acuerdo a la documentación revisada, la toma de decisiones de la gerencia moderna, proviene de la medición de la gestión a través de un sistema de indicadores, que permiten recoger y analizar los datos pertinentes, pronosticar los resultados, eliminar las apreciaciones subjetivas a partir de observaciones comunes a todos.

En nuestro país son pocas las experiencias conocidas en la Administración Pública, por tanto, la medición en la toma de decisiones debe recurrir a la indagación de referentes nacionales y de otros países, lo que servirá para redefinir y establecer formas de medición que contribuyan a establecer controles y orientaciones específicas adaptadas a nuestras propias instituciones, y que permitan al mismo tiempo comparar los niveles de desarrollo alcanzado entre instituciones nacionales e internacionales, de manera de encontrar explicaciones sobre cuáles son las medidas más adecuadas para exhibir óptimos resultados.

En este sentido, se encontró una lista con indicadores internacionales en países de Latinoamérica y Norteamérica relacionados con el tema de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial:

Cuadro 1
Indicadores Internacionales de Transporte, Tránsito Terrestre y
Seguridad Vial (TTTSV) de la Región
Latino Americana

Tipo de indicador	Indicador	País	Producción del dato en Ecuador
Producto	Longitud de la red vial por región.	Chile	MTOP, GAD.
	Composición de la red vial (material de las vías).	Chile	MTOP, GAD.
	Longitud de dobles calzadas.	Chile	MTOP
	Longitud de la red de caminos nacionales, regionales principales, regionales comunales y regionales de acceso.	Chile	MTOP, GAD.
	Número y estado de túneles, ciclo vías y pasarelas.	Chile	
	Kilómetros construidos de carretera según la superficie de rodamiento.	México	MTOP, GAD.
	Empresas y personas naturales formalizadas en labores de carga a nivel de departamento según clase de vehículo.	Perú	ANT
	Kilómetros de vías pavimentadas y no pavimentadas.	Perú	
	Intervenciones conformes y no conformes en el tiempo, así como su cumplimiento.	Perú	
Resultado	Número de vehículos formales (con placa) por grandes regiones unidades de federación y tipos de vehículo (automóvil, camión, camioneta, motocicleta, motoneta y otros)	Brasil	ANT
	Número de empleados de firmas de carga y correo.	Brasil	CDE E.P.
	Número de vehículos en circulación por (transporte particular, transporte colectivo, transporte de carga y otros vehículos).	Chile	ANT
	Límite de velocidad por país.	EEUU	LOTTTSV
	Accidentes de tránsito.	EEUU	Policía Nacional del Ecuador
	Matrices origen destino de la carga por carretera y por tipo de carga (Toneladas transportadas).	México	
	Número de pasajeros arribados y Número de buses arribados a cada destino.	México	GAD
	Tránsito que pasa por cada peaje agregado a nivel departamental, por tipo de vehículo.	Perú	MTOP
	Edad del parque automotor.	Perú	
	Número de vehículos destinados al transporte de pasajeros	Perú	ANT
	Número de pasajeros según su origen y destino (nacional, internacional) por zonas del país (norte, sur, centro, Lima).	Perú	
	Número de asientos de vehículo de transporte de pasajeros	Perú	GAD
	Licencias de conducción por tipo de licencia (nuevas, canjes, revalidación, re categorización y re carnetización)	Perú	
	"National Highway Construction Index" (NHCI) que es un índice que sigue las variables que afectan los costos de construcción de autopistas.	EEUU	MTOP
	"Local Government Transportation Construction Value" donde se contabiliza únicamente la inversión efectiva en nuevas carreteras.	EEUU	MTOP
	Muertes en autopistas	EEUU	Policía Nacional del Ecuador
	Gastos en transporte como porcentaje del ingreso del hogar	Colombia	
	Tiempo de recorrido al trabajo	Colombia	
	Costo de transporte como porcentaje del ingreso de las ventas	Colombia	
	Inventarios como porcentaje de los costos	Colombia	
Para cada modo: Cifras en millones de dólares sobre la ejecución y terminación de proyectos de infraestructura entregados en concesión.	Perú	GAD	
Inversión en vías	Colombia	MTOP, GAD.	
Inversión en obras civiles viales	Colombia	MTOP, GAD.	
Inversión en transporte urbano	Colombia		

Fuente: Portilla (2016)

Esta realidad latinoamericana y norteamericana, representa un desafío para la administración pública venezolana y especialmente para el INTT, toda vez que representa un diseño de indicadores tendientes al logro de resultados de alto impacto en los usuarios y usuarias y con la asignación y el manejo de recursos presupuestarios.

1.1 Planteamiento del Problema

Las instituciones y entes en general, reflejan un continuo proceso de evolución y cambios influyendo a su vez en la sociedad y en el individuo como tal; por tanto, la relación de la organización con su entorno social y con su entorno interno debe mantener un equilibrio. La organización como tal; al pertenecer a un entorno social deberá cumplir con las normativas que la sociedad, mediante los organismos competentes establece, y a su vez, los individuos que la conforman, deberán adaptarse a las normativas internas que la organización establece, sin dejar de lado los objetivos de la organización y la función de esta, dentro de la sociedad (Thompson, 2012).

En tal sentido, tanto estrategias como políticas orientan los planes, proporcionan un marco y sirven como base para el desarrollo de tácticas y otras actividades gerenciales. El modelo integral de planeación estratégica demuestra cómo funciona el proceso, identifica sus elementos decisivos e indica cómo se relacionan entre ellos. Igualmente, se puede señalar entre las herramientas gerenciales, el Control de Gestión, instrumento mediante la cual una organización podrá establecer cuál es su desempeño con respecto a su entorno. Dependerá entonces, de cada organización establecer cuáles son los puntos más relevantes para que los mismos sean estudiados y cuantificados, mediante indicadores de gestión (Fred, 2003).

De esta manera, los indicadores de gestión son necesarios para medir y minimizar las dificultades presentadas en un área definida de la organización, así como también para implementar las medidas correctivas oportunas y para las desviaciones que influyan en el incumplimiento de los objetivos propuestos, ya que al poder medir podemos controlar, y así, realizar y mejorar la gestión correspondiente (CGR, 1999).

Por lo tanto, esta investigación permitió proponer el diseño de un plan de ejecución del proyecto relacionado con el cuadro de indicadores de gestión presupuestaria en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), para permitir medir, evaluar y comunicar los resultados de gestión presupuestaria en cuanto a su eficacia y eficiencia.

En consecuencia, para la obtención de mejores resultados, se hace indispensable utilizar indicadores de gestión presupuestaria en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), permitiendo evaluar oportunamente la gestión realizada, generando aportes de información para contribuir a conformar una administración con proyección administrativa, financiera y presupuestaria, en donde se establezcan las políticas y estrategias para coadyuvar al fortalecimiento de la Institución, así como también contar con personal capacitado y eficiente para llevarlo adelante. En muchas instituciones públicas se formulan presupuestos que no son ejecutados en su totalidad generando ineficiencia en el gasto público. Por ello surgió la presente investigación.

1.1.1 Formulación del Problema

El objetivo que se persigue en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), planteado en esta investigación, conduce a la formulación de la siguiente interrogante:

¿Cómo diseñar un Cuadro de Indicadores Presupuestarios de Eficacia y Eficiencia, en la formulación y ejecución presupuestaria del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT)?

1.1.2 Sistematización del Problema

- ¿Cómo funciona la gestión administrativa del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), con Indicadores de Gestión?
- ¿Cuáles serían los Indicadores de Gestión más apropiados para aplicar en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT)?
- ¿Cómo diseñar las etapas del plan de ejecución para el proyecto objeto de estudio?
- ¿De qué manera se podría estructurar el plan de ejecución del Proyecto Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria, en las partidas de gastos del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT)?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de ejecución para el Proyecto Cuadro de Indicadores Presupuestarios de Eficacia y Eficiencia en la formulación y ejecución presupuestaria del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la necesidad de aplicar Indicadores de Gestión Presupuestaria, en las Partidas de Gastos del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT).
- Definir los Indicadores de Gestión Presupuestaria en las Partidas de Gastos, para ser aplicados en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT).
- Diseñar las etapas del plan de ejecución para el proyecto objeto de estudio.
- Estructurar el plan de ejecución del proyecto: Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria, en las partidas de gastos en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT).

1.3 Justificación de la Investigación

La investigación abordó el problema de la pertinencia y utilidad de indicadores que contribuyan a mejorar los procesos de gestión administrativa y presupuestaria, que se realizan en las instituciones públicas, específicamente en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT) y en consecuencia, a elevar su nivel de calidad, eficacia y eficiencia; es decir, un funcionamiento integral atendiendo a su misión, visión y funciones de investigación, extensión y gestión.

En este sentido, los Indicadores de Gestión son necesarios para medir e indicar las dificultades que se puedan presentar en la consecución de los objetivos presupuestarios, así como para implementar las medidas correctivas oportunas y corregir las desviaciones que influyan en el

incumplimiento de los objetivos propuestos, ya que, al poder medir, podemos controlar y así realizar y mejorar la gestión administrativa correspondiente. Estas actividades que genera la construcción colectiva de un Plan Estratégico, son complejas y difíciles de decantar, si no se dispone de una metodología, en la que estén presentes la creación de una verdadera misión y visión, así como identificación, mediante Indicadores de Gestión, que determinen fortalezas y debilidades, que conduzcan a estrategias más eficaces y eficientes, con medición de su impacto social.

En esta investigación se abordó el problema de la pertinencia y utilidad de indicadores que contribuyan a mejorar los procesos de gestión administrativa y presupuestaria que se realizan en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT); en consecuencia, a elevar su nivel de calidad, eficacia y eficiencia; es decir, un funcionamiento integral atendiendo a su misión, visión y competencias públicas.

Los indicadores de gestión resultan necesarios para medir e indicar las dificultades que se puedan presentar en la consecución de los objetivos presupuestarios, así como para implementar las medidas correctivas oportunas y corregir las desviaciones que influyan en el incumplimiento de los objetivos propuestos, ya que, al poder medir, se puede controlar y así realizar y mejorar la gestión administrativa correspondiente. Esta investigación partió de la obligación que tienen los organismos de la administración pública, que manejan presupuestos públicos como el INTT, de cumplir con los principios administrativos del mandato constitucional contenido en el artículo 141 de nuestra Constitución.

A tal efecto, la relevancia de este estudio permitió esquematizar la promoción de estrategias que contribuyan a generar un proceso interactivo, entre cada empleado del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT) y el proyecto que se estableció en esta investigación. Por otro lado, es de gran importancia hacer notar que los Indicadores de Gestión que se establecieron

en el proyecto, son objeto de fortalecimiento para que la institución disponga de una herramienta gerencial, que le permita desarrollar su planificación estratégica tomando en cuenta los factores que constituyen la misma.

En este orden de ideas, la implementación y desarrollo de Indicadores de Gestión Presupuestaria en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), generará grandes beneficios, tanto para la Institución como para su personal y la ciudadanía en general. A este respecto, la investigación servirá de aporte teórico para que otras investigaciones desarrollen su proceso metodológico apoyándose en este estudio.

1.4. Alcance de la Investigación

Es de gran importancia hacer notar que los Indicadores de Gestión que se establecieron en el proyecto van a ser objeto de fortalecimiento para que la institución disponga de una herramienta gerencial, que le permita desarrollar su planificación estratégica tomando en cuenta los factores que constituyen la misma. Un sistema administrativo eficaz y eficiente mejora el desempeño de las actividades administrativas, aumenta la productividad, disminuye los problemas de inconsistencia, inoportunidad y complejidad de la información, y se convierte en una forma de evaluar el rendimiento de la gestión, percibiéndose como limitación el cambio cultural del paradigma administrativo tradicional ante la aparición de nuevas herramientas de planificación de gestión estratégica institucional.

El alcance de esta investigación sólo contempló el diseño del plan de ejecución más no su implementación. El diseño de dicho plan estuvo sustentado en las buenas prácticas internacionales de gestión de proyectos, específicamente las del Project Management Institute (PMI). Al respecto se señala que un vocabulario común es un elemento esencial en toda disciplina profesional.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

En este capítulo se presentan “los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (Arias, 1999). Para el desarrollo de esta sección, es necesario mencionar algunos trabajos de investigación precedentes, realizados por investigadores de otras universidades, en los cuales se exponen contenidos vinculados o relacionados de alguna manera, con la elaboración de esta investigación, en cuanto a su temática, objetivos, metodología o conclusiones, concordantes con la materia.

2.1 Antecedentes

Dentro de este contexto, se identificó la investigación, que lleva por título: “Modelo de gestión financiera para la empresa Inversora Magicmax, C.A. (Mágica 99.1 FM)”, elaborada en la Universidad Nueva Esparta, por Dickson (2015), presentando como problema la carencia de “un control para realizar un manejo eficiente de sus recursos financieros”, teniendo como objetivo general “desarrollar un modelo de gestión financiera para la Empresa, facilitándole la toma de decisiones para la planificación de mejores alternativas financieras”. La investigación es de tipo Explicativo, con un diseño de Campo y un nivel Descriptivo. Se tomó una muestra conformada por siete (7) personas, de una población total de ocho (8). Se utilizó como instrumento la encuesta escrita. Se concluyó en “sustentar la importancia de la propuesta, para llevar a cabo el Modelo de Gestión Financiera, logrando así implementar el control, de tal manera que la toma de decisiones

financieras sea más eficiente”, recomendándose la implementación del Modelo en forma manual para disminuir costos. Como aporte a esta investigación se consideran los aspectos referentes al Modelo de Gestión Financiera para la toma de decisiones más eficientes.

La siguiente investigación consultada, titulada: “Evaluación del Proceso de Formulación Presupuestaria de la Empresa CVG VENALUM Puerto Ordaz – Edo. Bolívar”, elaborada en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, por Cabrera y Randazzo (2013), presentando como problema los errores y omisiones en el proceso de formulación presupuestaria de CVG VENALUM, teniendo como objetivo general “evaluar el proceso presupuestario de la Empresa CVG VENALUM Puerto Ordaz – Edo. Bolívar, para minimizar las desviaciones del proceso”.

La investigación es de tipo descriptiva, exploratoria y documental. La población se constituyó con cinco (5) trabajadores de la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la empresa. Para la recolección de la información se aplicaron técnicas de recopilación documental, observación directa, entrevista no estructurada y el cuestionario para medir las variables en estudio. Se concluyó que en ausencia de un manual de procedimientos que describa el proceso de formulación presupuestaria, se presentan sub o sobre estimaciones en el anteproyecto de presupuesto. Como aporte a esta investigación se consideran los aspectos referentes al proceso de asignación presupuestaria en los organismos públicos.

Igualmente, cabe mencionar la investigación titulada: “Reglas Generales de Buenas Prácticas Contables para la Gestión Comunal Transparente”, elaborada en la Universidad de los Andes, por Chacón (2012), presentando como problema “la consolidación de una sana gestión fiscal para el funcionamiento y administración de las instituciones administrativas y organizaciones sociales; teniendo como objetivo general “el diseño y uso de

prácticas de registro de información que utilicen el mismo lenguaje contable, presenten los mismos vehículos o instrumentos de control”. La investigación aplica el análisis documental sobre la base de la hermenéutica jurídica a las disposiciones legales en materia administrativo financiera del sector público venezolano, transparencia fiscal y anticorrupción.

Se concluyó que las organizaciones comunitarias son entes dependientes de las asignaciones económicas gubernamentales, sugiriéndose la aplicación de reglas de contabilidad pública previstas en la normativa vigente para “reducir asimetrías en la elaboración de informes de rendición de cuentas, los márgenes de error técnico por la instrumentación de prácticas contables diferenciadas” por parte de los Consejos Comunales. Como aporte a esta investigación se consideran los aspectos referentes a la consolidación de una sana gestión fiscal para la administración de las instituciones.

De igual manera, es de mencionar también la investigación titulada: “Proceso de Planificación Presupuestaria en la Alcaldía del Municipio Carache Estado Trujillo”, elaborada en la Universidad de los Andes, por Fernández (2011), presentando como problema el uso de la planificación presupuestaria como herramienta en la toma de decisiones y manejo eficiente de los recursos así como la determinación de los factores en la elaboración del presupuesto pues ocasionan variabilidad en el proceso; teniendo como objetivo general “analizar el Proceso de Planificación Presupuestaria en la Alcaldía del Municipio Carache, durante el año fiscal 2009”.

Se planteó una investigación descriptiva con un diseño de campo, la población estuvo conformada por cinco (5) funcionarios que laboran en la Alcaldía; como técnica de recolección de la información se utilizó la encuesta mediante un cuestionario aplicado. Se concluye al analizar el proceso de

planificación presupuestaria la presencia de disparidad de criterios en aspectos relacionados con factores externos e internos. Como aporte a esta investigación se consideran los aspectos referentes a la determinación de los factores que inciden en la elaboración del presupuesto de instituciones públicas.

2.2. Fundamentos Teóricos

A continuación, se definen conceptos teóricos fundamentales relativos al objeto de esta investigación. En este orden de ideas, Chiavenato (2007), en su libro de Introducción a la Teoría General de la Administración, señala lo siguiente:

La Administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. (Ibídem).

De igual manera, establece que el proceso administrativo “está constituido por cuatro funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control, es un proceso dinámico e interactivo”, (ibídem). Se relaciona con los siguientes conceptos:

a) Planificación: es la función administrativa que determina por anticipado que debe hacerse, y cuales objetivos debe alcanzarse.

b) Organización: función administrativa que se ocupa de agrupar todas las actividades necesarias para ejecutar lo que se planeó.

c) Dirección: función administrativa que indica el comportamiento de los individuos hacia los objetivos que deben alcanzarse.

d) Control: es la función administrativa que trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido, cumpla realmente los objetivos previstos.

Por consiguiente, un sistema de control administrativo va a contribuir a que la institución fortalezca los procedimientos aplicados para administrar y ejercer funciones de acuerdo a cada rango que tenga el empleado. Lo que se quiere afirmar con esto es que el sistema de control es un paradigma para que el INTT, optimice sus funciones y organización administrativa.

Representan elementos del Sistema Administrativo de Gestión:

a) Un plan lógico y claro de las funciones de organización que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad tanto para las unidades de organización, como para los empleados individualmente y que segregue las funciones operativas, de registro y de custodia.

b) Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y operaciones; y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

c) Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad y persona, dentro de la organización.

d) Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.

e) Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.

f) Una efectiva y profesional unidad de auditoría interna independiente, hasta donde sea factible, de las operaciones examinadas.

Igualmente, dentro de los requisitos de un Sistema Administrativo de Gestión, tenemos los siguientes:

- a) Debe ser integral e integrado.
- b) Legal.
- c) Comprensible.
- d) Debe adaptarse a la forma de la organización.
- e) Debe registrar rápidamente las desviaciones y tender a la acción correctiva.
- f) Flexible.
- g) Conocido.
- h) Debe incluir elementos de control previo, posterior y auditoría interna.
- i) Fundamentado en principios de: eficacia, eficiencia y economía.

De igual manera se consideran los aspectos que debe abarcar el Sistema Administrativo de Gestión, tales como:

- a) Presupuestarios.
- b) Económicos.
- c) Financieros.
- d) Patrimoniales.
- e) Normativos.
- f) De gestión.
- g) Evaluación de programas y proyectos.

En este orden de ideas, para evaluar la gestión mediante el uso de indicadores predeterminados por el INTT, así como para generarlos, es imprescindible hacer un buen manejo de los conceptos adecuados, tales como Control de Gestión, el cual se define, según los Cuadernos de Auditoría de la Contraloría General de la República, como:

El dominio o poder de los directivos y gerentes sobre el desempeño de una organización, para asegurar el cumplimiento de la legalidad su misión y fines institucionales, de la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, de los planes programas y metas establecidos, y en general de la eficacia, productividad, calidad e impacto esperado, de la gestión (CGR, 1999).

Además, cabe considerar que Haynes y otros autores citados por Chiavenato (2007), en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, expresan que lo esencial en cualquier sistema de control de gestión es:

- a) Un objetivo, un fin predeterminado, un plan, una línea de acción, un estándar, una norma, una regla decisoria, un criterio, una unidad de medida.
- b) Un medio por la actividad desarrollada.
- c) Un procedimiento para comparar la actividad con el criterio fijado.
- d) Algún mecanismo que corrija la actividad en curso, para alcanzar los resultados deseados.

Desde esta perspectiva, los objetivos de un sistema de control de gestión brindarán a la organización, la visión y misión que va a contribuir a la eficiencia en la ejecución de los mecanismos de control administrativo, teniendo en cuenta cada elemento que contribuya a la eficacia del trabajo según la función asignada.

Por otra parte, Likert, citado por Chiavenato (2007), establece que el Sistema es un: "todo organizado o complejo. Un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario". Así mismo establece que la esencia en cualquier sistema es: "Un objetivo, un fin predeterminado, un plan, una línea de acción, un estándar, una norma, una regla decisoria, un criterio, una unidad de mando". Desde esta visión se establece que el control es un proceso cíclico, compuesto de cuatro fases:

a) Establecimiento de estándares y criterios: los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. El control implica una comparación con estándares establecidos previamente para poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable.

b) Observación del Desempeño: la observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla. La eficiencia de un sistema de control depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitidos a quienes tienen el poder para introducir cambios.

c) Comparación del desempeño con el Estándar establecido: la comparación no sólo busca localizar las variaciones, erróneas o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros.

d) Acción correctiva: el objetivo del control es indicar cuándo, cuánta, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección. Todo elemento de investigación se enfoca en diferentes bases conceptuales, las cuales constituyen una fortaleza al estudio. De allí se establece el control, en este sentido, Cepeda (2009), establece que "el control es una comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados".

Se puede afirmar que el control es un Sistema Administrativo que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de una empresa y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. Por otra parte, en el ámbito de la Teoría Matemática, definida como la corriente administrativa que utiliza las matemáticas en el análisis de los principios y problemas organizacionales, los autores expresan matemáticamente aspectos teóricos tradicionales de la administración.

En tal sentido, se desarrollan modelos como simplificaciones de la realidad. En síntesis, los modelos representan simplificaciones de la realidad. su ventaja reside en eso: manipular de forma simulada las complejas situaciones reales por medio de simplificaciones de la realidad. De esta manera, ya sean matemáticos o de comportamientos, los modelos proporcionan un instrumento de trabajo para la administración para resolver problemas. Un problema es una discrepancia entre lo que es (es decir, la realidad) y lo que podría o debería ser (es decir, valores, metas y objetivos) (Chiavenato, 2007).

Igualmente, a creación de modelos matemáticos enfoca la resolución de problemas en la toma de decisiones. El modelo es la representación de algo o el estándar de algo a ser hecho. Es por medio del modelo que se hacen representaciones de la realidad. Una de las más grandes contribuciones de los autores matemáticos fue la aportación de indicadores financieros y no financieros (cuantificados y objetivos) para medir o evaluar el desempeño organizacional o de parte de él, como indicadores departamentales, financieros o contables, de negocios, evaluación del desempeño humano, etcétera. En este orden de ideas, para los autores matemáticos, los indicadores de desempeño son las señales vitales de una organización, pues permiten mostrar lo que hace y cuáles son los resultados de sus acciones. El sistema de medición es un modelo de la realidad y puede asumir varias

formas, como reportes periódicos, gráficas o sistema de información en línea, online, etcétera. Lo importante es permitir que el desempeño se analice y las acciones correctivas se efectúen en el momento requerido.

En este sentido se plantean las ventajas de un sistema de medición:

- a. Evaluar el desempeño e indicar las acciones correctivas necesarias.
- b. Apoyar la mejora del desempeño.
- c. Mantener la convergencia de propósitos y la coherencia de esfuerzos en la organización a través de la integración de estrategias, acciones y mediciones.

Por otra parte, las organizaciones utilizan medición, evaluación y control de tres áreas principales:

- a. Resultados. Es decir, los resultados concretos y finales que se pretende alcanzar dentro de un determinado periodo, como día, semana, mes o año.
- b. Desempeño. Es decir, la conducta o los medios instrumentales que se pretende colocar en la práctica.
- c. Factores críticos de éxito. Es decir, los aspectos fundamentales para que la organización sea muy exitosa en sus resultados o en su desempeño (Chiavenato, 2007).



Grafico 1. Las Etapas de un sistema de Medición. Fuente: Chiavenato (2007).

2.2.1 EL Cuadro de Mando Integral RT (BSC)

El *Balanced Score Card* (BSC), tiene su origen en 1992, cuando Kaplan y Norton publicaron un artículo en la *Harvard Business Review* acerca de un Sistema de Gestión Estratégica para alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo, para integrar las perspectivas organizacionales. Se considera como un sistema de medidas e indicadores, en el cual el centro de atención principal reside en la alineación de la organización, de las personas y de las iniciativas interdepartamentales de manera tal que permitan identificar nuevos procesos para el cumplimiento de los objetivos globales de la organización.

De esta manera, las medidas e indicadores afectan significativamente la conducta de las personas en las organizaciones, en consecuencia, lo que se hace es lo que se puede medir. Lo que una organización define como indicador es lo que se obtendrá como resultados. El punto central de los sistemas y medidas tradicionalmente utilizados en las organizaciones (como balance contable, estados financieros, retorno sobre inversiones, productividad por persona, etcétera) se concentra puramente en aspectos financieros o cuantitativos, e intenta controlar comportamientos, esto ya no funciona adecuadamente, por lo que se hace necesario construir un modelo orientado hacia la organización en el futuro, colocando las diversas perspectivas en un sistema de continuo monitoreo en sustitución al control tradicional (Chiavenato, 2007).

En este sentido, el BSC se basa en cuatro perspectivas básicas, que son las siguientes:

a. Finanzas. Este punto involucra los indicadores y medidas financieras y contables que permiten evaluar la conducta de la organización frente a indicadores que la organización adopte como relevantes.

b. Clientes. Considera indicadores y medidas como satisfacción, participación en el mercado, tendencias, retención de clientes y adquisición de clientes potenciales, así como valor agregado a los productos/servicios, posición en el mercado, nivel de servicios agregados a la comunidad por los cuales los clientes contribuyen indirectamente, etcétera.

c. Procesos internos. Analiza el punto de vista interno de la organización. Incluye indicadores que garantizan la calidad de los productos y procesos, la innovación, la creatividad, la capacidad de producción, la alineación con las demandas, la logística y la optimización de los flujos, así como la calidad de la información, de la comunicación interna y de las interfaces.

d. Aprendizaje - Crecimiento organizacional. Analiza el punto de vista de aquello que es básico para alcanzar el futuro con éxito. Considera a las personas en términos de capacidades, competencias, motivación, alineación y estructura organizacional en términos de inversiones de su futuro. Esa perspectiva garantiza la solidez y constituye el valor fundamental para las organizaciones de futuro.

De esta manera se puede afirmar que el BSC busca estrategias y acciones equilibradas en todas las áreas que afectan el a la organización como un todo, permitiendo que los esfuerzos sean dirigidos hacia las áreas de mayor competencia y detectando e indicando las áreas para eliminación de incompetencias. Este sistema se enfoca en la conducta y no en el control.

Por otra parte, el BSC crea un contexto de manera que las decisiones relacionadas con las operaciones cotidianas puedan ser alineadas en la estrategia y la visión organizacional, permitiendo divulgar la estrategia, promover el consenso y el espíritu de equipo, integrando las partes de la organización y creando medios para involucrar todos los programas, catalizar esfuerzos y motivar a las personas.

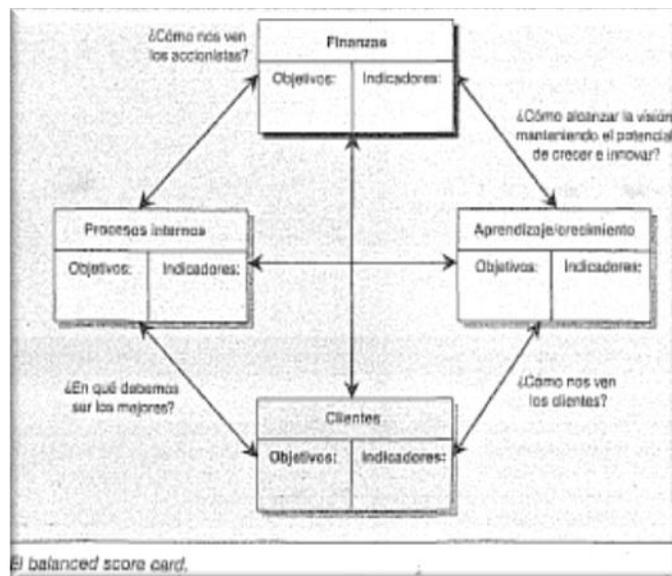


Grafico 2. Balanced Score Card. Fuente: Chiavenato, 2007.

Por lo anteriormente señalado es importante recalcar que la teoría matemática trajo una enorme contribución a la administración ofreciendo técnicas de planeación y control en el empleo de recursos materiales, financieros, humanos, etcétera, y un soporte en la toma de decisiones, para optimizar la ejecución de trabajos y disminuir los riesgos involucrados en los planes que afectan el futuro a corto o largo plazo.

2.2.2 El Presupuesto por Proyectos

Desde el año 2004, se viene desarrollando en Venezuela desde el Ministerio de Planificación y Desarrollo, emplear una nueva técnica para presupuestar dentro del Sector Público, para darle vigencia al denominado Presupuesto por Proyectos. En este sentido, se realizaron los estudios para la creación de la teoría que permitiera sustentar esta nueva metodología. Los aspectos centrales de dicha teoría fueron realizados, divulgados y utilizados en la formulación de la Ley de Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2006.

En este orden de ideas se plantean los aspectos conceptuales y metodológicos más importante que dan sustento a esta técnica, enfatizando en la base jurídica, los requisitos a considerar en su implantación para que la técnica no fracase, las ventajas que se le señalan al nuevo método y los aspectos centrales que encierra la teoría desarrollada (Arrieche, 2008).

Igualmente, como principales ventajas del cambio se destacan:

- a. Mejorar la efectividad, eficiencia y transparencia de la gestión pública, en función de los objetivos y estrategias del desarrollo de la Nación.
- b. Proporcionar una mejor y mayor vinculación plan – presupuesto.

- c. Simplificar la estructura presupuestaria.
- d. Visualizar y analizar las variables requeridas para la toma de decisión en todas las etapas del proceso presupuestario de los órganos o entes públicos.
- e. Facilitar la gestión pública en función de las políticas y objetivos estratégicos.
- f. Permitir una mejor evaluación y control del presupuesto.
- g. Concebir al Proyecto como el punto focal del proceso presupuestario, a fin de satisfacer las necesidades de la colectividad.
- h. Medición de la producción pública y establecimiento de indicadores de desempeño.

En este sentido, se define al Presupuesto Por Proyectos como un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos, a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, expresados en los respectivos planes anuales; permitiendo a además la coordinación, el control y la evaluación de su ejecución. La idea central que se recoge en la definición, es que el Presupuesto por Proyectos es un instrumento de la planificación, siendo el Plan Operativo Anual el medio para realizar la vinculación plan – presupuesto. Se reafirma, de igual manera, al presupuesto como instrumento político de gobierno y de administración.

2.2.3 El Proyecto Presupuestario

Es la 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 o del Sector Público en su conjunto. Así mismo, representa la categoría presupuestaria de mayor nivel en la asignación de los recursos reales y financieros públicos (Arrieche, 2008).

En este sentido, se aprecian en el concepto, los mandatos constitucionales y legales que establecen la obligatoriedad de que cada objetivo tenga el crédito presupuestario que posibilite su logro. Asimismo, se expresa claramente el carácter institucional del proyecto presupuestario, al dejar señalado que la producción de los bienes o servicios producidos en dicho ámbito deben ser para satisfacer necesidades y demandas de la población, de igual forma, se estará coadyuvando al logro de las políticas establecidas por el gobierno.

2.2.4 Características de los Proyectos

Todo proyecto debe producir un bien o servicio. Los proyectos que se dirigen a resolver las necesidades y demandas de la población son proyectos terminales. En este sentido, y como una forma práctica de identificar a los proyectos de un órgano o ente, se enumeran a continuación los requisitos que debe cumplir un proyecto para que sea terminal.

- a. El proyecto debe contribuir al logro de una o más políticas.
- b. El producto bien o servicio que como proyecto se realiza en un organismo cualquiera, trasciende de su esfera para satisfacer necesidades del resto de la colectividad.
- c. El proyecto presupuestario, al ser terminal de la red de categorías presupuestarias de una institución, no sufre proceso de transformación ulterior dentro de la institución.

d. El Proyecto Presupuestario al cuantificarse permite medir la eficacia en el logro de las políticas.

e. Conforman los nudos finales de la red de producción institucional. En el gráfico que se muestra a continuación, se aprecia cómo los proyectos están al final de la red de categorías presupuestarias de un órgano o ente público. En el gráfico que sigue, son proyectos, los productos terminales P3, P4, P5 Y P6 (Arrieché, 2008).

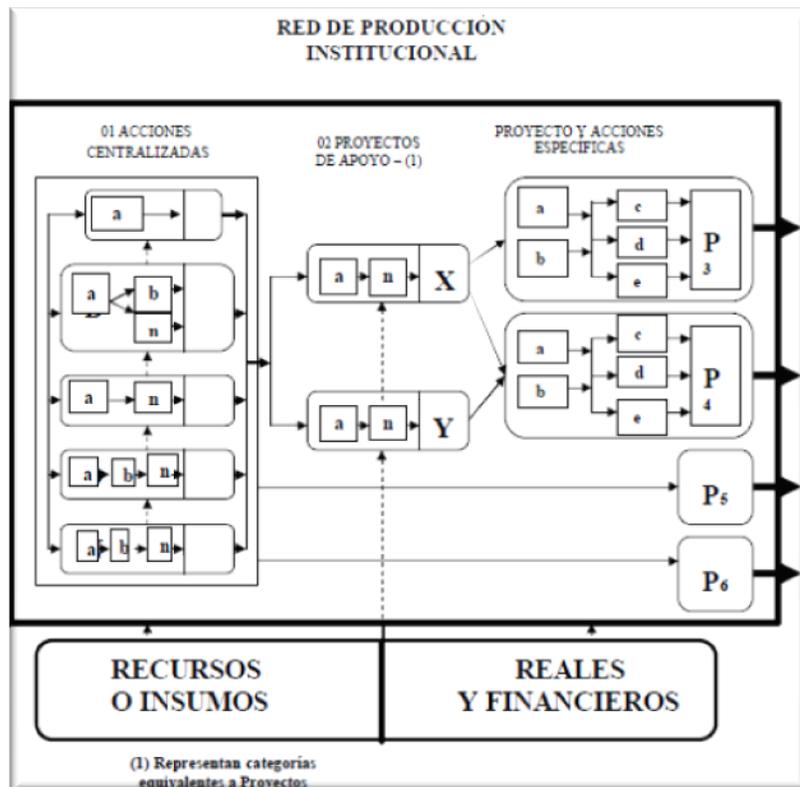


Grafico 3. Red de Producción Institucional. Fuente: Arrieché (2008).

De igual forma, son proyectos, en el sentido antes enunciado, los que se indican a continuación por áreas económicas y sociales:

En el Sector Educación:

- Atención al preescolar

- Formación de recursos humanos en básica
- Formación de recursos humanos en media
- Servicios de planificación de la educación
- Servicios de alfabetización
- Formación de adultos en básica y media
- Servicios de educación artística
- Servicios de educación especial
- Construcción, ampliación o mejora de la infraestructura física

En el área de la salud:

- Servicios asistenciales de salud
- Promoción de la salud
- Prevención de la salud
- Construcción, ampliación o mejora de la infraestructura física

En el área agrícola:

- Asistencia técnica a la ganadería
- Asistencia técnica a la producción vegetal
- Servicios de desarrollo pesquero
- Construcción, ampliación o mejora de la infraestructura física

En transporte y comunicaciones:

- Servicios de transporte de pasajeros
- Servicios de carga de mercancías
- Servicios de transporte terrestre
- Construcción de carreteras
- Construcción de Puertos
- Construcción de aeropuertos

Por lo antes planteado, todo proyecto debe tener un vínculo con los objetivos estratégicos que persigue la acción de gobierno. Estos objetivos son, para los proyectos, los fines generales a los cuales el proyecto contribuye. Generalmente están contenidos en los diferentes planes de gobierno. Todo proyecto debe especificar y cuantificar los usuarios del proyecto, esto es la población objetivo que en forma directa recibe los beneficios; o sea, los bienes o servicios públicos.

2.2.5. Otros Aspectos Conceptuales

La técnica de elaboración de presupuestos por Proyectos y Acciones centralizadas, se puso en práctica en Venezuela en el año 2006, como un esfuerzo sistemático para mejorar la asignación y distribución de los recursos públicos a los organismos nacionales; mejorar la vinculación del plan y el presupuesto y los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión pública, comprende dos categorías presupuestarias de máximo e igual nivel jerárquico, a saber: Proyecto y Acción Centralizada.

En este sentido se entenderá como Proyecto Presupuestario, la expresión sistematizada de un conjunto delimitado de acciones y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro de un resultado específico para el cual fue concebido el proyecto. Este resultado puede estar dirigido a satisfacer las necesidades y demandas de la población o mejorar los procesos y sistemas de trabajo de la Institución o del sector público en su conjunto.

Además, es una categoría presupuestaria de mayor nivel en la asignación de los recursos financieros públicos. Cabe destacar que todo proyecto debe responder a un problema, necesidad o situación que se desea superar y a un diagnóstico o análisis de las causas que lo generan. Asimismo, debe tener sus indicadores de la situación actual del problema y

de la situación objetiva que se pretende alcanzar. Además, se debe determinar las acciones específicas que permitan lograr las metas establecidas en el proyecto (ONAPRE, 2017).

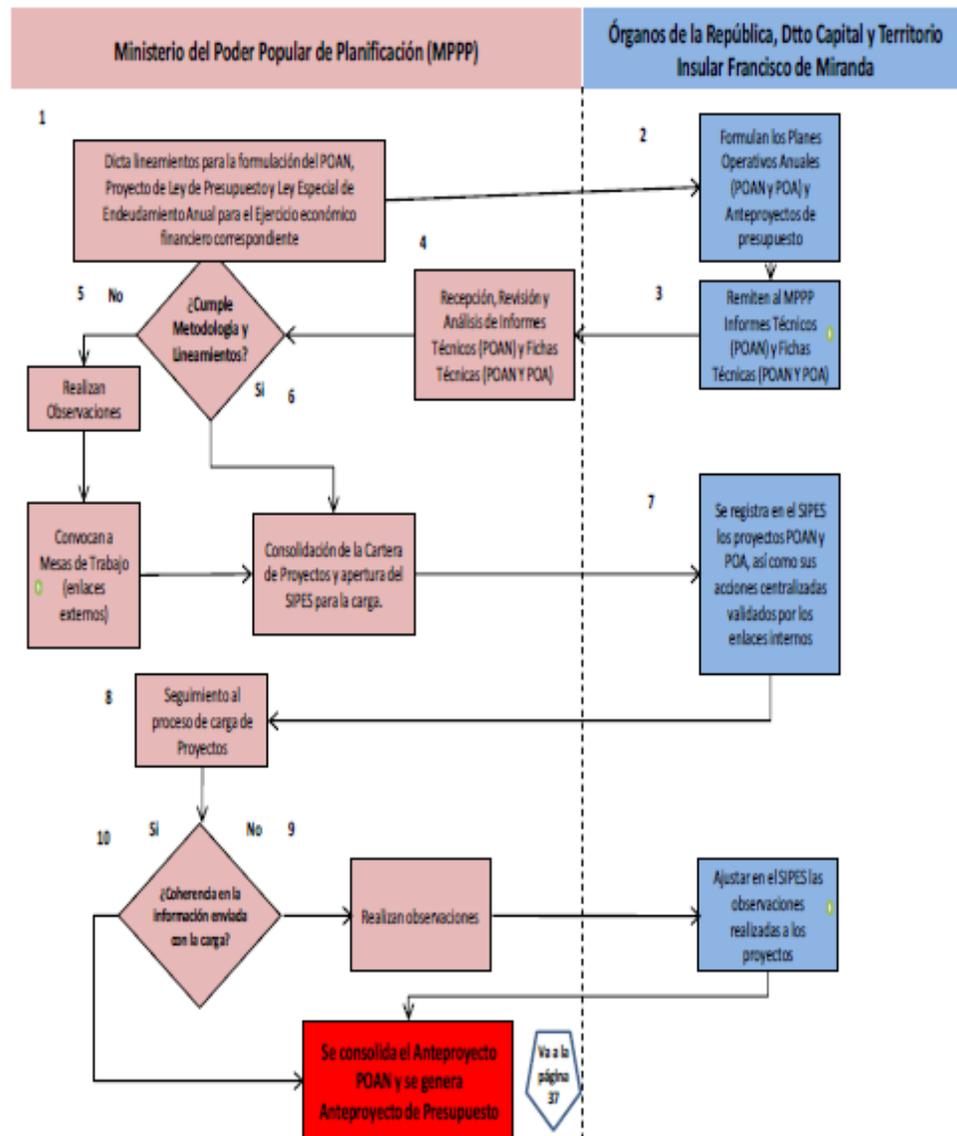


Grafico 4. Proceso General para la Formulación del POAN y Presupuesto de los Órganos de la República. Fuente: ONAPRE (2018).

Igualmente, las Acciones Centralizadas comprenden todo uso de recursos reales y financieros que no es posible definir en términos de

proyectos, por no poder asociarse directamente a un único proyecto, pero que son necesarios para garantizar el funcionamiento de las instituciones públicas, así como el cumplimiento de otros compromisos del Estado. Se constituye como una categoría presupuestaria al mismo nivel de los proyectos.

Así mismo, tanto los proyectos como las acciones centralizadas se desagregan en categorías presupuestarias de menor nivel, denominadas Acciones Específicas en el Proyecto son aquellas operaciones concretas, suficientes, medibles y cuantificables anualmente, necesarias para lograr el resultado global esperado del Proyecto. A su vez, cada acción específica concreta un determinado producto (bien o servicio), asociado a la naturaleza de la acción específica.

Por otra parte, las Metas de las Acciones Específicas del Proyecto, constituyen la determinación cualitativa y cuantitativa del bien o servicio que se entrega con la ejecución de la acción. Las Acciones Específicas en la Acción Centralizada detallan las actividades que realiza la Institución en pro de su funcionamiento, así como el cumplimiento de otros compromisos del Estado. Los créditos presupuestarios de las acciones específicas, suman a la categoría presupuestaria de mayor nivel a la cual están asociadas.

Cabe destacar que la Imputación Presupuestaria, está dada por el monto de los créditos asignados en la Ley de Presupuesto y su Distribución General en las partidas 4.01 “Gastos de personal”, 4.03 “Servicios no Personales”, 4.04 “Activos Reales”, 4.05 “Activos Financieros”, 4.06 “Gastos de Defensa y Seguridad del Estado”, 4.07 “Transferencias y Donaciones”, relacionando a los Entes o Instituciones receptoras, 4.11 “Disminución de Pasivos” (ONAPRE, 2017).

2.2.6 Tipos de Proyectos

1. Proyectos Sociales

Son aquellos cuyos recursos presupuestarios están asignados al logro de un mayor bienestar de la población, expresados a través de la implementación, ampliación y mejoramiento de las redes de acceso a los servicios de salud, asistencia social, seguridad social, educación, cultura, deportes, comunicación, ciencia y tecnología, entre otros. Se excluyen en esta categoría los proyectos cuyos recursos sean asignados en 100% a Gastos de Capital o Capitalizables, aun cuando los mismos sean destinados al ámbito social.

2. Proyectos Sociales por Gastos de Capital

Son aquellos cuyos recursos presupuestarios están asignados a la adquisición, construcción, reparaciones o mantenimientos mayores de infraestructuras y equipos, que poseen una vida útil superior a un año y cuyo uso esté enmarcado en la prestación de los servicios de salud, asistencia social, seguridad social, educación, cultura, deporte, comunicación, ciencia y tecnología, entre otros. Se incluyen los recursos asignados para la adquisición de tierras, terrenos y activos intangibles; así como los gastos corrientes capitalizables. Solo se incluyen en esta categoría los proyectos cuyos recursos sean asignados en 100% a Gastos de Capital o Capitalizables, aun cuando los mismos sean destinados al ámbito social. Los Proyectos Sociales que tengan componentes que puedan ser considerados en ambas categorías, se asociarán a la tipología de “Proyectos Sociales”.

3. Otros Proyectos por Gastos de Capital

Son aquellos cuyos recursos presupuestarios están asignados a la adquisición, construcción, reparaciones o mantenimientos mayores de infraestructuras y equipos, que poseen una vida superior a un año,

coadyuvando al logro de los resultados y metas del correspondiente proyecto.

Se incluyen las ampliaciones, modificaciones, mantenimiento, reparaciones que prolonguen la vida útil de los bienes. También se incluyen los recursos asignados para la adquisición de tierras, terrenos y activos intangibles. Se excluyen los recursos asignados para los Proyectos Sociales y para Proyectos de Inversión Militar.

4. Proyectos de Inversión Militar

Son aquellos cuyos recursos presupuestarios asignados a la adquisición, construcción, reparaciones o mantenimientos mayores de infraestructuras y equipos, que poseen una vida útil superior a un año y su uso es exclusivo del ámbito militar. Se incluyen los recursos asignados para la adquisición de tierras, terrenos y activos intangibles cuyo uso sea exclusivamente militar. Se contemplan como Inversiones militares las construcciones, conservaciones o ampliaciones mayores de los fuertes militares, entre otros, así como las compras de armamentos, y equipos mayores para los componentes de la Fuerza Armada Nacional.

5. Otros Proyectos

Son aquellos cuyos recursos presupuestarios asignados al logro de los resultados y metas del correspondiente proyecto, sean del ámbito productivo, dirección y coordinación superior del estado, entre otras. Se excluyen en esta categoría los proyectos cuyos recursos sean asignados en 100% a Gastos de Capital o Capitalizables. Igualmente se excluyen, los recursos asignados para los Proyectos Sociales y para Proyectos de Inversión Militar (ONAPRE, 2017).

2.2.7 Teoría del Plan de Ejecución de Proyecto

Dentro de la fundamentación conceptual, el tema de la “teoría del plan de ejecución de proyecto”, es referenciada según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (en inglés- Guide to the Project Management Body of Knowledge) PMBOK (2013), Publicada de acuerdo a las mejores prácticas desarrolladas por el Project Management Institute PMI.

En ese sentido, destaca al proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Un “conjunto de acciones” no repetitivas, únicas, de duración determinada, formalmente organizadas y utilizan recursos. De igual manera, contemplan una acción de impulso al cambio toda vez que hace que una organización pase de un estado actual a uno futuro.

De la misma forma se plantea el manejo o gestión de proyectos, como la aplicación de conocimientos, herramientas, habilidades y técnicas durante la ejecución de los trabajos y actividades del proyecto, con el objetivo de satisfacer los requisitos y las expectativas de los interesados en el mismo. Son la planificación (planear antes del inicio) y el control y seguimiento (medir el progreso) los pilares angulares de este proceso de dirección y ejecución.

2.2.7.1. Importancia de la Dirección en el plan de ejecución de un proyecto.

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica, que se enfoca en lograr algún resultado específico. Una sucesión de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.

El Project Management Institute (PMI) señala que la dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los procesos identificados para el proyecto. La dirección de los procesos permite a la organización ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente.

2.2.7.2. Procesos de la Dirección de proyectos.

Este mismo autor señala, que el ciclo de vida de un proyecto se gestiona mediante la ejecución de una serie de actividades de dirección del proyecto conocidas como procesos de la dirección de proyectos. Cada proceso de la dirección de proyectos produce una o más salidas a partir de una o más entradas mediante el uso de herramientas y técnicas adecuadas para la dirección de proyectos.

Los procesos de la dirección de proyectos se vinculan lógicamente entre sí a través de los resultados que producen. Los procesos pueden contener actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto. En general la salida de un proceso tiene como resultado:

- Una entrada a otro proceso, o bien
- Un entregable del proyecto o fase del proyecto

En general, los procesos se encuadran en una de tres categorías:

- Procesos utilizados una única vez o en puntos predefinidos del proyecto.
- Procesos que se llevan a cabo periódicamente según sea necesario.

- Procesos que se realizan de manera continua a lo largo de todo el proyecto.

En consecuencia, la dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de procesos de dirección de proyectos, agrupados lógicamente. Si bien existen varias formas de agrupar procesos, la Guía del PMBOK agrupa los procesos en cinco categorías llamadas grupos de procesos.

Los grupos de procesos son independientes de las fases del proyecto. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en los siguientes cinco grupos de procesos de la dirección de proyectos:

- **Grupo de Procesos de Inicio.** Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- **Grupo de Procesos de Planificación.** Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Ejecución.** Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.** Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

- **Grupo de Procesos de Cierre.** Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

2.2.7.3. Gestión de la integración del proyecto.

El Project Management Institute (PMI), incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos y son identificados como:

- **Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.** Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.
- **Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.** Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto.
- **Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto.** Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto.
- **Gestionar el Conocimiento del Proyecto.** Es el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje organizacional.

- **Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.** Es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.
- **Realizar el Control Integrado de Cambios.** Es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar los cambios a entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto, y comunicar las decisiones.
- **Cerrar el Proyecto o Fase.** Es el proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato.

En referencia a Martínez (2010), puede decirse entonces que el PEP es la herramienta que comprende los planes y metodologías de control necesarias para la culminación exitosa del proyecto y éste, se ejecute dentro de las metas de costo, tiempo y calidad. El PEP se elabora durante la fase de visualización y se va enriqueciendo durante las diferentes fases del proyecto con la información que se va generando a medida que éste progresa.

2.2.7.3.1 Desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto

Proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la Dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es la producción de un documento que define la base para todo el trabajo del proyecto y el modo en que se realizará el trabajo.

El plan para la dirección del proyecto define la manera en que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra. El contenido del plan para la dirección del proyecto varía en función del área de aplicación y de la complejidad del proyecto.

Puede presentarse en forma resumida o detallada. Cada componente del plan se describe hasta el nivel que lo requiera el proyecto específico. Debería ser lo suficientemente sólido para responder al entorno siempre cambiante del proyecto.

2.4. Bases Legales

Dentro de las bases legales que sustentan esta investigación se mencionan las siguientes normativas:

1. Constitución de la República Bolivariana Venezuela (CRBV)

Se determina en los principios administrativos del mandato constitucional contenido en el Artículo (141) de la Constitución:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (CRBV, 2009)

Así mismo, se dará cumplimiento al contenido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, en la que se establece lo siguiente:

Artículo 37. Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno (LOCGR, 2010).

2. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal:

Artículo 28: el control de gestión se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca. Cuando no se hayan establecido, la contraloría general de la república podrá servirse de indicadores por ella elaborados, por sector o área susceptible de control.

Artículo 29: Los indicadores se utilizarán para medir los avances de los planes y programas y sus resultados. En el caso de programas cuya ejecución corresponda a más de un ejercicio presupuestario, la medición de los avances se hará con base en un periodo determinado en la relación con lo alcanzado durante el mismo periodo en el año inmediatamente anterior y con el objetivo a largo plazo que se hubiese fijado en el programa en particular o en la ley que regule la actividad administrativa en el sector o área de que se trate (RLOCGR, 2009).

3. Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP).

El presupuesto de cada órgano o ente de la República contiene información a nivel general y por categoría presupuestaria de máximo nivel. No se incluye información de las categorías presupuestarias de mínimo nivel, o sea de las acciones específicas. En el artículo 27 del Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, se indica

de manera expresa, la información mínima a incluir a nivel general del organismo y por cada categoría presupuestaria. En efecto, tal artículo señala:

Artículo 27. A los fines de la formulación presupuestaria cada uno de los órganos y entes del deberán incluir la siguiente información:

1. En relación con el órgano o ente:

a) Descripción de la política presupuestaria y las acciones que se estimen realizar en el año, así como la indicación de la incidencia económica y financiera para los próximos ejercicios, cuando sea el caso, tomando en cuenta la ejecución de la Ley del Marco Plurianual del Presupuesto.

b) Principales metas por alcanzar con los recursos reales y financieros asignados.

c) Relación de los principales recursos reales empleados, en particular el referido al recurso humano.

d) Los créditos presupuestarios asignados a los proyectos, acciones centralizadas, categorías equivalentes, acciones específicas y discriminación por partidas del órgano o ente, aprobadas por la Oficina Nacional de Presupuesto.

e) Clasificación de los gastos del órgano o ente con indicación de los gastos corrientes y de capital y, cuando sea el caso, de las aplicaciones financieras.

f) Principales indicadores de desempeño seleccionados conjuntamente con la Oficina Nacional de Presupuesto.

Según el Artículo 131, de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, se establece lo siguiente:

a) Promover y asegurar el acatamiento de las normas legales.

b) Salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público.

c) Asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

d) Lograr el cumplimiento de los planes, programas, presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas.

e) Garantizar razonablemente la rendición de cuentas (LOAFSP, 2010).

4. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (2011)

Se establece lo siguiente:

El control externo, comprende la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes del control fiscal externo sobre las operaciones de las entidades gubernamentales. Son órganos competentes para ejercer el control fiscal externo: la Contraloría General de la República y las Contralorías de los Estados, Municipios, Distritos y Distritos Metropolitanos.

El control interno, es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia económica y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas (LOCGR, 2011).

5. Normas Generales del Control Interno de la CGR.

Así mismo en las Normas Generales del Control Interno (2007), se define lo siguiente:

El Control Interno Administrativo, lo conforman las normas, procedimientos y mecanismos que regulan los actos de administración, manejo y disposición del patrimonio público y los requisitos y condiciones que deben cumplirse en la autorización de las transacciones presupuestarias y financieras. El Control Interno contable, comprende las normas, procedimientos y mecanismos, concernientes a la protección de los recursos y la confiabilidad de los registros de las operaciones presupuestaria y financieras, así como a la producción de información atinente a las mismas (NGCI, 2007).

2.5. Definición de Términos

A continuación, se presenta un glosario de términos básicos utilizados en el análisis y control de gestión:

- **Control:** Es la medición y las acciones de ajuste del desempeño de la organización, para asegurarse que se cumplan los fines de las disposiciones normativas y los contenidos en planes, objetivos y metas diseñados para alcanzarlos (CGR, 1999, p. 87).

- **Control Interno:** La Contraloría venezolana ha establecido que el Control Interno de cada organismo o entidad debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptados de sistema y estar constituido por las políticas y normas formalmente dictadas, los métodos y procedimientos efectivamente implantados y los recursos humanos, financieros y materiales, cuyo funcionamiento coordinado

debe orientarse, principalmente, al cumplimiento de los objetivos siguientes:

a) Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica.

b) Procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales, y el acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades del organismo o entidad.

c) Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión y visión que cada institución debe cumplir (CGR, 1999, p. 87).

– **Control de Gestión:** La moderna doctrina del control es unánime en asumir como Control de Gestión, la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño. De acuerdo al contenido de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica, y en su acepción más amplia el control, tiene, entonces, una doble expresión:

a) El externo a la entidad controlada, que ordinariamente se hace a posteriori, mediante estudios, análisis e investigaciones de cualquier tipo, pero fundamentalmente a través de las auditorias.

b) El interno, entendido como el dominio o poder de los directivos y gerentes sobre el desempeño de una organización, para asegurar el cumplimiento de la legalidad, su misión y fines institucionales, de la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, de los planes, programas y metas establecidos y en general, de la eficacia,

productividad, calidad e impacto esperado, de la gestión (CGR, 1999, p. 20).

- **Economía:** Utilización óptima y oportuna de los recursos para generar los productos al menor costo en la cantidad y calidad requerida (CGR, 1999, p. 87).
- **Eficacia:** Relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados (CGR, 1999, p. 87).
- **Eficiencia:** Relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los insumos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades (CGR, 1999, p. 88).
- **Gestión:** Las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de estas, dirigida a la producción de bienes o servicios para satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados (CGR, 1999, p. 88).
- **Objetivos:** Fines o propósitos generales que las organizaciones pretenden alcanzar (CGR, 1999, p. 89).
- **Indicador:** Referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones (CGR, 1999, p. 89).

- **Indicador de Eficacia:** Persigue como objetivo, medir la contribución que los órganos o entes públicos realizan para satisfacer las necesidades de la colectividad, expresadas en los planes y demandas, aspectos que se logran al ejecutarse las metas (Arrieche, 2008, p. 70).
- **Indicador de Eficiencia:** Se refieren tanto a las relaciones entre la producción terminal e intermedia como de las relaciones entre productos y recursos y entre los propios recursos (Arrieche, 2008, p. 70).
- **Indicadores de Gestión:** Una referencia numérica generada a partir de una variable que muestra el desempeño de la unidad objeto de análisis y la cual, por comparación periódica con un valor de referencia, interno o externo al ente u organismo, podrá indicar posibles desviaciones acerca de las cuales la administración deberá tomar acciones (CGR, 1999, p. 40).
- **Metas:** Fines o propósitos específicos a alcanzar; en general, implican la cuantificación de los resultados esperados en un lapso determinado. Dentro del enfoque que a la gestión institucional se le da en esta metodología, las metas deben estar siempre orientadas al cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización (CGR, 1999, p. 89).
- **Objetivo:** Planteamientos conceptuales y formales de lo que se quiere o espera alcanzar alguna vez, que permiten guiar y evaluar la ejecución de los planes, programas, proyectos o actividad de una organización (CGR, 1999, p. 89).
- **Objetivo Estratégico:** Es el logro que el Ejecutivo Nacional, estatal o municipal se propone alcanzar en relación con el desarrollo económico

y social del país, para atender los problemas y demandas de la sociedad, en un tiempo determinado (Arrieché, 2008, p. 70).

- **Objetivo Presupuestario:** Es un enunciado de carácter general que da idea del producto terminal, bien o servicio que se estima alcanzar en un periodo determinado (Arrieché, 2008, p. 70).

- **Organización:** Definición adecuada de las líneas de mando y responsabilidad de cada miembro del personal, comprende además la coordinación de sus esfuerzos y actividades para que trabajen en forma armoniosa en función del logro de las metas y objetivos (CGR, 1999, p. 90).

- **Presupuesto por Proyectos:** Es un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, expresados en los respectivos planes anuales, permitiendo a además la coordinación, el control y la evaluación de su ejecución (Arrieché, 2008, p. 71).

- **Proyecto Presupuestario:** Es la 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 o del sector público en su conjunto. Representa la categoría presupuestaria de mayor nivel en la asignación formal y legal de los recursos financieros públicos (Arrieché, 2008, p. 72).

- **Plan Anual Operativo:** Es un instrumento del sistema de planificación de corto plazo, que posibilita la formulación de operaciones concretas, para la atención de las necesidades de la población y por ende de las políticas gubernamentales. El Plan Anual operativo debe preceder a la formulación del presupuesto, ofreciendo la información precisa de lo que el gobierno estima alcanzar en el periodo presupuestario, en términos de los productos, bienes o servicios terminales (Arrieche, 2008, p. 72).
- **Variable:** Representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores que dependerán del momento de su observación. Las variables deben ser expresadas con la unidad de medida apropiada a la respectiva característica: cronológica, económica o física (CGR, 1999, p. 92).

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

En toda investigación es de suma importancia que los hechos y relaciones que establecen los resultados o los nuevos conocimientos tengan un alto grado de exactitud y veracidad; por tal motivo es necesario presentar un procedimiento ordenado que permita establecer lo trascendental de los hechos y fenómenos hacia los cuales está dirigido el interés de la investigación. Para lograr esto, es necesario en todo trabajo de investigación indicar el marco metodológico; Arias (2006) lo define como “el estudio que se realiza para responder al problema planteado” (p. 19).

3.1 Tipo de Investigación

Esta investigación se define de tipo documental, por lo cual según Arias (2006), se conoce como: “Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 19). Así mismo, en el nivel de la investigación se establecen el alcance y el nivel de profundidad de la misma; en términos metodológicos se conocen y emplean varias categorías o niveles: el nivel exploratorio, el nivel descriptivo, el nivel explicativo, el nivel analítico y el nivel correlacionar (ibidem).

Por lo tanto, esta investigación se ubica en un nivel descriptivo, debido al propósito que se tiene en delimitar, los hechos que conforman el problema de investigación, estableciendo, las características más importantes que lo identifican y los elementos que lo integran, considerando así su relevancia.

Para Arias (2006) “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura y comportamiento” (p. 20).

3.2 Diseño de la Investigación

En lo que respecta al diseño de la investigación, se hace referencia al diseño de tipo bibliográfico, basado en la exploración y análisis de material de tipo documental, que se ha de ir recopilando y clasificando, a lo largo de la misma. También es importante identificar y establecer, la relación o relaciones entre las variables, identificando tendencias, para preparar proyecciones y realizar, pronósticos oportunos y acertados.

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2009) señalan que un diseño bibliográfico “es cuando se recurren a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos obtenidos por otros y que llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente lo elaboran y lo manejan” (p. 109). Definida de esta manera, la investigación documental y el diseño bibliográfico, estos serán los métodos utilizados para la elaboración de esta investigación.

3.3 Población y Muestra

Por población se entiende, según definición de Alcaide (en Canales y Pineda, 2001): “... cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”. (p. 145). En el presente estudio, la población considerada consiste en el conjunto de funcionarios involucrados en la Gestión Presupuestaria del Instituto Nacional

de Transporte Terrestre al año 2018. Se tomó una muestra conformada por cinco (5) personas, de una población total de seis (6). Se utilizó como instrumento la encuesta escrita. Se hace hincapié en que esta actividad o proceso es desarrollado o ejecutado por el conjunto de personas que hacen vida en la Oficina de Planificación y Presupuesto.

Para conformar el tamaño de la muestra el autor considera que, dado que la población es pequeña y finita y que todas las personas están relacionadas con el problema objeto de estudio, sus opiniones serán fundamentales para la propuesta del Plan de Ejecución, por tanto, se tomará como muestra a la misma población, es decir, este conjunto de personas conforman la “muestra no probabilística”, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2004) como “una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas” (p. 226).

Cuadro N° 2
Población muestral del Proyecto

CARGO	EXPERIENCIA	COMPETENCIAS TECNICAS
Gerente	Seis años	Formulación y evaluación del plan operativo institucional y de programación, formulación, ejecución y evaluación de presupuesto, en coordinación con las demás unidades orgánicas.
Líder de Área Análisis Estratégico y Planificación	Dos años	Dirección y coordinación del proceso de programación y elaboración del presupuesto de conformidad con las normas sobre la materia.
Analista de Presupuesto	Dos años	Definición y control del presupuesto anual corporativo así como la elaboración, validación y análisis de datos para proyección de ingresos de gastos.
Analista de Presupuesto	Seis años	Definición y control del presupuesto anual corporativo así como la elaboración, validación y análisis de datos para proyección de ingresos de gastos.
Analista de Programación y	Cuatro años	Análisis de las actividades inherentes al presupuesto corriente, de proyectos en

Presupuesto		desarrollo, de donaciones y/o cuentas complementarias, con el objeto de conciliar las partidas de gastos e ingresos
-------------	--	---

Fuente: elaboración de Autor

3.4 Unidad de Análisis

En cuanto a la unidad de análisis en la que se desarrolló la presente investigación está representada por la gestión presupuestaria del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT).

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En esta investigación la información provino de fuentes secundarias, permitiendo así el acceso oportuno, eficiente y eficaz, de los datos recabados a lo largo de toda ella, tales como: textos e informes relacionados con el tema de estudio, leyes, internet, informes de gestión financiera y presupuestaria del INTT, etc.

Para efectos del desarrollo del Plan de Ejecución para el Proyecto Cuadro de Indicadores Presupuestarios de Eficacia y Eficiencia en la formulación y ejecución presupuestaria del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), se partió del hecho que la organización es apreciada como un patrón de relaciones por medio de los cuales las personas que trabajan en ella bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes previamente planificadas por las personas que conforman el grupo directivo. Cuando la estructura de una organización concuerda con su estrategia, no se puede menos que suponer que las posibilidades de éxito serán mayores.

De esta manera, los indicadores de gestión son necesarios para medir y minimizar las dificultades presentadas en un área definida de la organización, así como también para implementar las medidas correctivas oportunas y para las desviaciones que influyan en el incumplimiento de los objetivos propuestos, ya que al poder medir podemos controlar, y así, realizar y mejorar la gestión correspondiente (CGR, 1999). Por lo tanto, esta investigación permitió proponer un Cuadro de Indicadores Presupuestarios de Eficacia y Eficiencia en la formulación y ejecución presupuestaria del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), con el propósito de medir, evaluar y comunicar los resultados de gestión presupuestaria en cuanto a su eficacia y eficiencia, permitiendo evaluar oportunamente la gestión realizada, generando aportes de información para contribuir a conformar una administración con proyección académica, financiera y presupuestaria, en donde se establezcan las políticas y estrategias para coadyuvar al fortalecimiento de la Institución, así como también contar con personal capacitado y eficiente para llevarlo adelante.



Grafico 5. Mapa Estratégico del INTT. Fuente: INTT (2018).

En esta investigación se abordó el problema de la pertinencia y utilidad de indicadores que contribuyan a mejorar los procesos de gestión administrativa y presupuestaria que se realizan en esta institución y, en consecuencia, a elevar su nivel de calidad, eficacia y eficiencia, es decir un funcionamiento integral atendiendo a su misión, visión y funciones.

En este sentido las técnicas y herramientas utilizadas fueron las siguientes:

- Encuesta directa al personal y directivos de la Oficina de Planificación y Presupuesto (OPP-INTT). (Anexo 2)
- Análisis de resultados de la encuesta directa sobre Indicadores de Gestión Presupuestaria aplicados en el INTT (Anexo 3)
- Propuesta de ejecución del proyecto (Anexo 1)
- Aplicación de Control Administrativo con Indicadores de Gestión.

3.5.1 Enfoque Metodológico para el Desarrollo de la Propuesta

Una vez analizada la información presupuestaria contenida en los Planes Operativos Anuales (POA) del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT) y otros documentos clave con los criterios previamente establecidos, se desarrollaron los indicadores de gestión para la evaluación de las áreas críticas definidas. Así pues, es imprescindible identificar las variables que los componen:

Eficacia de la Gestión Presupuestaria = Monto Presupuestado – Monto Ejecutado
--

Estos indicadores se aplicaron y llevaron sus resultados de acuerdo al formulario que se muestra en el Anexo 3.

3.6 Fases de la Investigación

Seguidamente, se presentan las fases que fueron utilizadas para diseñar un plan de ejecución para el Proyecto Cuadro de Indicadores Presupuestarios de Eficacia y Eficiencia en la formulación y ejecución presupuestaria del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), en función del tipo de investigación determinada y en consonancia con los objetivos específicos planteados en este proyecto de trabajo especial de grado.

3.6.1 Fase I: Descripción y Definición del Proyecto

Esta fase, por medio del desarrollo del proyecto del trabajo especial de grado, contempló la selección del área de estudio, la identificación y estructuración del problema, la definición de los fundamentos teóricos, la metodología planteada, así como la información de la organización o mercado donde se desarrolló la investigación.

3.6.2 Fase II: Diagnóstico y Evaluación

En esta fase se procedió a diagnosticar la necesidad de aplicar Indicadores de Gestión Presupuestaria, en las Partidas de Gastos del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), por medio de técnicas de recolección de datos como encuestas al personal (Ver Anexo 2), la revisión de la documentación existente y la observación de dicho proceso de gestión.

3.6.3 Fase III: Análisis de la Información

Para desarrollar esta fase se procedió con el análisis de la información en las Partidas de Gastos del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), con la metodología de gestión propuesta para el proyecto. Esto con la finalidad de contrastar dicho proceso y las mejoras prácticas propuestas.

3.6.4 Fase IV: Diseño del Plan

Luego de haber analizado la información y de determinar las brechas existentes entre el proceso de gestión presupuestaria actual, y las mejores propuestas, se procedió con el diseño del Proyecto Cuadro de Indicadores Presupuestarios de Eficacia y Eficiencia en la formulación y ejecución presupuestaria del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), por medio de tres sub-fases:

- Definición de los Indicadores de Gestión Presupuestaria en las Partidas de Gastos, para ser aplicados en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT).
- Diseño las etapas del plan de ejecución para el proyecto objeto de estudio.
- Estructuración del plan de ejecución del proyecto: Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria, en las partidas de gastos en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT).

3.6.5 Fase V: Cierre del Proyecto

Esta etapa contempló la documentación de información como aprendizaje a lo largo de la investigación, además de aquellas conclusiones y recomendaciones que se consideren pertinentes según los resultados obtenidos en la misma.

3.7 Operacionalización de los Objetivos

A continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de los objetivos que sustentan la investigación, así como su aplicación mediante el uso de indicadores, tal como se presenta en el Cuadro N° 2.

Cuadro N° 3
Operacionalización de los Objetivos

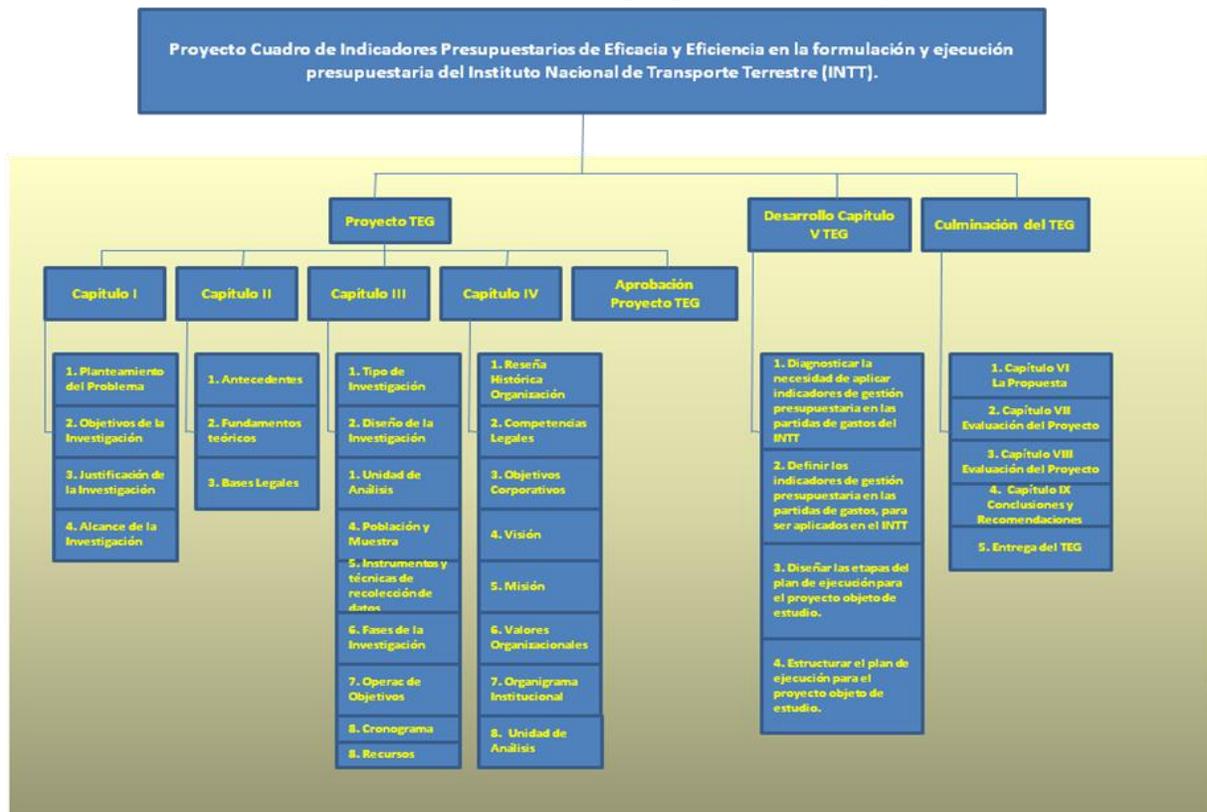
EVENTO	SINERGIA	INDICIOS	INDICADORES	TÉCNICAS/HERRAMIENTAS	FUENTES
Diseñar un plan de ejecución para el Proyecto Cuadro de Indicadores Presupuestarios de Eficacia y Eficiencia en la formulación y ejecución presupuestaria del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT).	Diagnosticar la necesidad de aplicar Indicadores de Gestión Presupuestaria, en las Partidas de Gastos del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT).	Ineficacia e Ineficiencia en la Ejecución Presupuestaria del INTT.	Cumplimiento de Normativas y Procedimientos Administrativos	Entrevistas con el personal y directivos del INTT.	Informes de Gestión y Presupuestarios.
	Definir los Indicadores de Gestión Presupuestaria en las Partidas de Gastos, para ser aplicados en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT).	Ausencia de Indicadores de Gestión Presupuestaria adecuados	Eficacia y de Eficiencia Presupuestaria	Análisis de resultados de Indicadores de Gestión Presupuestaria aplicados en el INTT.	Indicadores Calculados en el INTT.
	Diseñar las etapas del plan de ejecución para el proyecto objeto de estudio	Carencia de Planes Presupuestarios de gestión.	Procedimientos Administrativos de Gestión Estratégica.	Propuesta de ejecución del proyecto.	Manuales y reglamentos presupuestarios.
	Estructurar el plan de ejecución del	Control de Gestión	Control de Gestión Presupuestaria	Aplicación de Control Administrativo con Indicadores de Gestión	Indicadores de Gestión Presupuestaria

	proyecto: Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria, en las partidas de gastos en el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT).				en el INTT
--	---	--	--	--	------------

3.8 Estructura Desagregada de Trabajo

En esta sección se presenta la estructurada desagregada de la investigación.

Cuadro N° 4
Estructura Desagregada de Trabajo



3.9 Aspectos Éticos

Las consideraciones éticas señaladas para esta investigación, además de los reglamentos del TEG, en la UCAB, están contenidas en las leyes y reglamentos pertinentes a la gestión pública del INTT. Por otra parte, el PMI publica el Código de Ética y Conducta Profesional para infundir confianza en la profesión de dirección de proyectos y para ayudar a un individuo a tomar decisiones inteligentes, especialmente frente a situaciones difíciles donde puede que al individuo se le pida comprometer su integridad o sus valores.

Los valores que la comunidad global de la dirección de proyectos definió como más importantes son la responsabilidad, el respeto, la imparcialidad y la honestidad. El Código de Ética y Conducta Profesional se sustenta en estos cuatro valores (PMI, 2017).

3.10 Cronograma

El cronograma de actividades de esta investigación tiene como fecha de inicio el 25 de enero de 2018, para culminar con la entrega del Proyecto de Trabajo Especial de Grado el día 21 de marzo de 2018. Dicho cronograma se encuentra de forma detallada en el Anexo N° 1. Posteriormente se desarrollará el proyecto con los capítulos V, VI y VII para culminar el 29 de junio de 2018, tal como se presenta en el Anexo N° 1.

3.11 Recursos

En esta sección se presentan los recursos necesarios para la ejecución de la investigación.

Cuadro N° 5
Recursos Necesarios para la Ejecución de la Investigación (*)

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unit. (Bs.)	Total (Bs.)
Asesor TEG	Hora Hombre (HH)	20	1.000.000	20.000.000
Investigador (**)	Hora Hombre (HH)	300	80.000	24.000.000
Inscripción Seminario TEG	Unidad Crédito (UC)	3	3.000.000	9.000.000
Carpetas Manila	Carpeta	5	100.000	500.000
Papel Carta	Resma (500 Hojas)	1	2.000.000	2.000.000
Block de Notas	Block (50 Hojas)	1	500.000	500.000
Pendrive	Pendrive (4 Gb)	1	4.000.000	4.000.000
Cds virgen	Disco Compacto (CD)	50	80.000	4.000.000
Impresión	Hoja	500	40.000	20.000.000
Empastado (TEG)	Ejemplar	4	2.000.000	8.000.000
Total				92.000.000

(*) Costos aproximados. (**) El costo del investigador es asumido por el INTT. (Empleado).

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

En este Capítulo, se presenta a continuación, la información organizativa del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), tal como se puede observar en la página web del Organismo (<http://www.intt.gob.ve/intt/>).

4.1 La Organización

El Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), es un ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Transporte, con competencia en materia de transporte terrestre, con personalidad jurídica, que goza de los privilegios y prerrogativas que se le acuerdan a la República, de conformidad con la ley, cuya sede central está ubicada en la ciudad de Caracas, según lo estipulado en la Ley de Transporte Terrestre.

En este sentido, el INTT tiene oficinas y dependencias regionales que permiten la prestación de los servicios de transporte terrestre a nivel nacional.

4.2 Competencias Legales

Como parte del proceso de Reforma del Estado, el Ejecutivo Nacional, a través de sus órganos competentes, dictó una serie de políticas y lineamientos encaminados a transformar el concepto de Administración Pública, teniendo como norte el servicio a la ciudadanía, sin distinciones, privilegios ni discriminaciones. Así mismo, en fecha 01 de agosto 2008 entra en vigencia la nueva Ley de Transporte Terrestre publicada en la Gaceta

Oficial Nro. 38.985 que derogó Decreto con Fuerza de Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, publicado en la Gaceta Oficial N° 37.332 de fecha 26 de noviembre de 2001, Decreto N° 1.535 del 08 de noviembre de 2001, mediante el cual se creó el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre.

El Instituto Nacional de Transporte Terrestre, tal como se denomina en la Ley de Transporte Terrestre, tiene las siguientes atribuciones: (Artículo 23).

- La planificación y ejecución de programas de fortalecimiento institucional del sector transporte terrestre.
- Llevar el Registro del Sistema Nacional de Transporte Terrestre.
- Registro, expedición, renovación y control de licencias para conducir vehículos a motor, en el ámbito nacional, en los diferentes grados y categorías.
- Registro, expedición y control de títulos profesionales para conducir vehículos a motor con fines de lucro.
- Otorgamiento, registro y control de placas identificadoras de vehículos a motor destinadas al uso público o privado, en las diferentes clasificaciones y modalidades.
- Realizar estudios de proyectos, otorgamiento de permisos, regulación y registro de los servicios conexos de carácter nacional, como terminales públicos y privados, paradores viales de pasajeros y pasajeras, turísticos y de carga, terminales generadores de transferencia e intermodal de carga, transporte de encomienda, escuelas del transporte, estacionamientos concesionarios del instituto, estaciones fijas y móviles de revisión técnica, mecánica y física de vehículos; ubicación y acceso de las estaciones de servicios, servicios de grúas de arrastre y de plataforma y cualquier otro, de conformidad con el ordenamiento jurídico.

- Efectuar estudios y revisión de tarifas y fletes del transporte terrestre público de pasajeros y pasajeras, y de carga, en los casos previstos en la ley.
- Todo lo concerniente a la planificación, funcionamiento y control de los recursos del Instituto y de sus órganos desconcentrados.
- Llevar estadísticas del transporte terrestre y dispositivos para el control del tránsito.
- Promover la educación y seguridad vial.
- Establecer los criterios técnicos y otorgar los permisos para la colocación vallas y demás medios publicitarios en las vías públicas nacionales y en los predios colindantes a las mismas, el control de su ubicación y los procedimientos administrativos para su remoción, en coordinación con las autoridades estatales y municipales.
- Establecer los criterios técnicos y otorgar los permisos para la colocación de publicidad en los vehículos.
- Velar por el cumplimiento de las normas relativas a la circulación y seguridad en el ámbito nacional.
- Establecer los mecanismos de coordinación y homologación de las policías con competencia para el control y vigilancia del tránsito y transporte terrestre.
- Otorgar las autorizaciones para la prestación de los servicios de transporte terrestre público de pasajeros y pasajeras, y de carga en el ámbito de la competencia nacional.
- Otorgar las autorizaciones para los trabajos sobre la infraestructura vial en el ámbito de la competencia nacional.
- Aplicar las sanciones administrativas, en los casos previstos en la ley.
- Velar por el correcto funcionamiento en la prestación del servicio de transporte terrestre.
- Percibir y administrar los ingresos provenientes de los servicios que preste y de las sanciones que imponga.

- Dictar actos administrativos generales o particulares, en las materias de su competencia. Estos actos agotan la vía administrativa y los interesados podrán acudir directamente ante la jurisdicción contencioso administrativa.
- Informar trimestralmente al Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de transporte terrestre sobre los ingresos que perciba y administre.
- Controlar y regular la colocación, conservación y mantenimiento de la señalización y demarcación de las vías, así como la autorización para la colocación y señalización de los mecanismos de control de velocidad en las carreteras de vías nacionales.
- Otorgar en materia de terminales públicos y privados, la certificación del proyecto, en cuanto al cumplimiento de las normas técnicas correspondientes, así como el registro del servicio una vez otorgada la licencia de operación.
- Otorgar la licencia de operación de servicio conexo cuando se trata de operadores u operadoras sujetos o sujetas a la competencia nacional.
- El control, inspección y supervisión de los terminales públicos y privados que integran el Sistema Nacional de Terminales de Pasajeros y Pasajeras, del Transporte Terrestre Público y Privado.
- Las demás que se le asignen o le confiera la Ley de Transporte Terrestre.

4.3 Objetivos Corporativos

La razón fundamental del diseño de los objetivos corporativos del Instituto Nacional de Transporte Terrestre fue darle direccionalidad a las actividades que deberían ser realizadas por las diferentes unidades organizativas del Instituto, de forma tal que exista la sinergia necesaria entre ellas para alcanzar la mayor efectividad en la ejecución de los procesos y así poder cumplir con las funciones establecidas en la nueva ley de transporte terrestre. Dichos objetivos, orientados a cumplir con la misión y visión del Instituto, son los siguientes:

- Adquirir y acondicionar una infraestructura física que permita el desarrollo de las actividades del Instituto, teniendo como principio la calidad en la prestación de los servicios.
- Coadyuvar en la elaboración del Reglamento de la novísima Ley de Transporte Terrestre, garantizando la participación y contribución de los sectores involucrados en la actividad del transporte terrestre como área estratégica en el desarrollo del país.
- Orientar al Instituto Nacional de Transporte Terrestre para que las políticas del sector transporte se enmarquen dentro de los límites establecidos en la Constitución y la Ley.
- Desarrollar un sistema informático estable, seguro y eficiente, basado en una plataforma tecnológica de alta capacidad, que sirva de soporte para realizar los trámites de todas las áreas del Instituto, a fin de alcanzar un alto nivel de productividad y transparencia en la ejecución de los procesos.
- Disponer del mejor recurso humano desde el punto de vista técnico y profesional, comprometido éticamente con la organización y con los usuarios del Instituto.
- Mantener la gobernabilidad sobre los procesos, mediante el establecimiento de una gerencia estratégica predictiva y previsiva, que permita la toma de decisiones, de forma eficiente y oportuna.
- Elaborar y ejecutar el Plan de Control de Carga del Tránsito Automotor en toda la red vial del país, con el objeto de disminuir los accidentes de tránsito por causa de vehículos con exceso de carga, alargar la vida útil del pavimento y tener un control exhaustivo de los generadores de carga y del tipo de mercancía transportada.
- Elaborar y ejecutar los proyectos en el área de estacionamientos, terminales, revisión técnica vehicular y de escuela de transporte para el control de los servicios conexos.

- Elaborar y ejecutar proyectos para el mantenimiento, inspección y control de vías, infraestructura de servicios conexos, vallas publicitarias y todo lo referente a ingeniería de tránsito a nivel nacional.
- Desarrollar programas y proyectos en materia de educación y seguridad vial.

4.4 Misión

Garantizar los servicios de Transporte Terrestre para orientar el sector hacia su pleno desarrollo.

4.5 Visión

Ser la Institución modelo en la prestación de servicios accesibles, garante de información confiable y de una modalidad segura y sustentable.

4.6 Valores Organizacionales

El Ciudadano: valor y principio central, en torno a quien giran todas nuestras energías por servirles con los niveles de calidad, empatía y eficiencia que el merece. Toda tarea, acción u objetivo de la Institución estará orientado a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios.

La Evolución: mantendremos una actitud esencialmente proactiva, orientada hacia la transformación constante y la búsqueda persistente de nuevas formas de mejorar nuestro desempeño relacionado con las ciencias de la transportación terrestre como objeto que justifica la existencia del INTT.

El Tiempo del Ciudadano: uno de nuestros principales tesoros, consiste en el respeto al cumplimiento y optimización continua de los lapsos que hacen posible ofrecer respuestas expeditas y adecuadas al ciudadano que asiste a nuestro Instituto en busca de una buena atención.

La Honestidad: siempre todos nuestros actos estarán alineados con nuestros principios morales, los objetivos de nuestra institución y la ley, materializando en cada servicio nuestra actitud sincera, profesional y solidaria.

El Profesionalismo: realizaremos siempre todos nuestros actos con dedicación y un estricto apego a la cortesía, la honestidad, responsabilidad y a las normas que definen nuestra institución, convirtiéndola en un universo donde puede hacerse vida profesional especializada.

4.7 Organigrama de la Organización

Seguidamente se presenta el organigrama del Instituto Nacional de Transporte Terrestre.

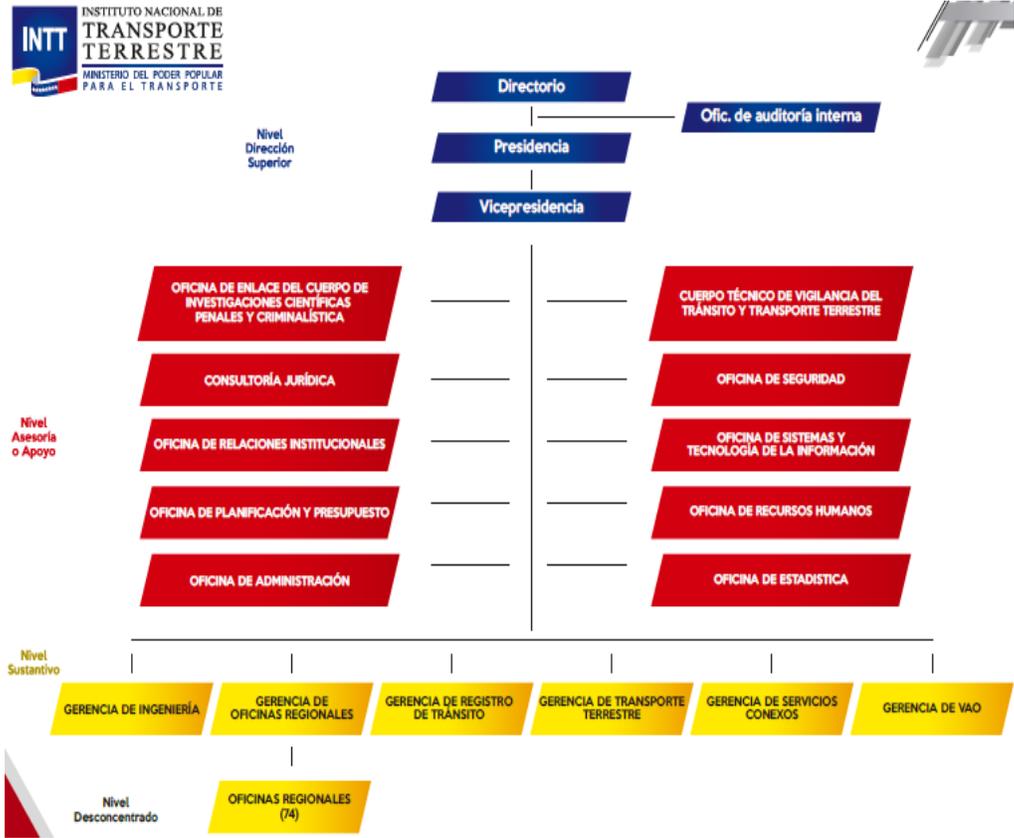


Figura 6. Organigrama del INTT. Fuente: INTT (2018)

4.8 Unidad de Análisis

Esta investigación se desarrolló en la unidad de análisis definida en el organigrama del INTT, como la Oficina de Planificación y Presupuesto, en la cual se cuenta con la información pertinente y oportuna para la consolidación de los objetivos que se plantearon.

CAPITULO V: DIAGNÓSTICO, DEFINICIÓN DE INDICADORES, DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN

5.1. Diagnóstico de la situación actual sobre indicadores de gestión presupuestaria en la Oficina de Planificación y Presupuesto del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (OPP-INTT).

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico realizado a la OPP relacionado a sus indicadores de gestión presupuestaria, lo que ha permitido precisar la situación actual y a partir de estos resultados abordar el diseño de los indicadores; así como, estructurar el Plan de Ejecución del Proyecto para mejorar sustancialmente su operatividad y resultados.

El diagnóstico sobre la presencia o no de indicadores presupuestarios, se fundamentó principalmente de los datos obtenidos de la aplicación del “Formulario de Encuesta al Personal de la Oficina de Planificación y Presupuesto OPP-INTT (Anexo 2), en una revisión de los Procesos Medulares de la OPP, de los Informes de Gestión (mensuales y trimestrales), Informes Físico-Financieros, Documento de Memoria Institucional, los Planes Operativos Anuales, Manual de Organización, entre otros, los cuales fueron comparados a su vez, con los modelos de Indicadores Internacionales de Transporte, Tránsito Terrestre y Seguridad Vial (TTTSV) de la Región Latino Americana destacados por Portilla (2016) así como los elementos conceptuales y técnicos para el desarrollo de la evaluación presupuestaria: construcción de indicadores de desempeño, propuestos por Guzmán (2004).

La OPP tiene como propósito diseñar, planificar, coordinar y controlar la ejecución de planes estratégicos, operativos y presupuestarios a ser ejecutados por el Instituto, bajo las directrices de la Presidencia de la institución.

Para cumplir con este objetivo, la Oficina lleva adelante dos procesos importantes que definen sus actividades y/o tareas en materia de Planificación y Presupuesto. Estos procesos son:

- Programación y Presupuesto.
- Análisis Estratégico y planificación.

En cada uno de estos procesos se consideraron las funciones a cumplir y los productos que se deben obtener para a partir de estos, definir los indicadores que permitan medir la dinámica presupuestaria. A continuación, se presentan las funciones, productos e indicadores involucrados en cada proceso en la actualidad:

Programación y Presupuesto.

Funciones

- Cumplir con los objetivos, planes y metas de su competencia a fin de garantizar un control de gestión eficiente y productivo.
- Participar, asesorar y consolidar, siguiendo los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Planificación y Presupuesto y el Ministerio del Poder Popular de Adscripción, en coherencia con el Plan Operativo (POA) y la formulación del Presupuesto por Proyectos para cada ejercicio fiscal.
- Llevar los registros oficiales de la ejecución presupuestaria, consolidar los resultados y presentar los informes, mensuales y trimestrales de ejecución física-financiera para ser presentados al Presidente (a) del Instituto.

- Evaluar la ejecución presupuestaria del Instituto, determinar las desviaciones y proponer los ajustes y modificaciones a la que haya lugar.
- Participar en la elaboración de las normas y procedimientos para la formulación, ejecución, evaluación y control del presupuesto.
- Elaborar el Plan Operativo y el Presupuesto Anual de la Oficina.

Productos

- 1 Informes Técnicos
- 2 Manuales de Normas y Procedimientos
- 3 Formularios
- 4 Instructivos de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE)
- 5 Planes Operativos Anuales
- 6 Memoria y Cuenta Anual

Indicadores

No se tienen definido indicadores para este proceso.

Análisis Estratégico y Planificación.

Funciones

- Realizar estudios para la fijación de tarifas de los servicios de transporte público de personas, en rutas sub-urbanas e inter-urbanas, a fin de revisar sus kilometrajes, oferta y demanda del servicio, centro de embarque y desembarque, polos generadores y atractores de viaje, entre otros.
- Actualizar la base de datos de los costos de operación del servicio de transporte público para el cálculo tarifario.

- Participar en la realización de estudios de factibilidad sobre programas económicos y financieros para el fortalecimiento del subsector transporte terrestre, a nivel nacional.
- Realizar estudios en el área económica del transporte, a fin de elaborar propuestas para la mejora del subsector transporte terrestre.
- Coordinar con el área de programación y presupuesto la elaboración de las estimaciones de los ingresos y metas para el proyecto de presupuesto anual.
- Realizar el seguimiento, evaluación y control periódico de la ejecución presupuestaria de los planes y proyectos.
- Elaborar el plan operativo y el presupuesto anual de la Oficina.

Productos

- 1 Informes de Gestión sobre formulación, ejecución y cierre del presupuesto
- 2 Formularios
- 3 Instructivos de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE)
- 4 Informes físico-financieros
- 5 Modificaciones presupuestarias

Indicadores

No se tienen definido indicadores para este proceso.

Es importante destacar, que se propone y en la cotidianidad existe en las funciones de la OPP (más no está aprobada dentro del Manual de Organización aún), un tercer proceso para la coordinación y desarrollo de una Sala Situacional con el objeto de sistematizar los procesos estadísticos en cuanto a producción, uso, divulgación e investigación en materia de transporte terrestre a nivel nacional e internacional y cuyas funciones serían las siguientes:

Funciones

- Analizar, registrar, procesar y reportar datos de las distintas operaciones estadísticas generadas por las diferentes dependencias del Instituto.
- Diseñar y agrupar los diferentes sistemas de información y estadísticos.
- Disponer de un registro actualizado de estadísticas.
- Mantener actualizada la Base de Datos de Estadísticas del Sector Transporte Terrestre.
- Mantener registros estadísticos, sobre las metas operativas logradas y la actualización de los planes.
- Realizar a partir de datos estadísticos, proyecciones concernientes a los programas y/o proyectos a desarrollar en el Instituto e informar trimestralmente al nivel directivo.

Productos

No se tienen definido productos para este proceso.

Indicadores

No se tienen definido indicadores para este proceso.

La OPP en su informe de gestión y otros documentos revisados destaca lo siguiente:

- Descripción de los objetos y funciones de cada proceso medular desarrollado en la actualidad, visualizados en una estructura organizativa.

- Los principales logros alcanzados en los dos últimos años así como los insumos requeridos para los mismos.
- Descripción detallada de cada unidad ejecutora de presupuesto con el rol que desarrolla dentro del Plan Operativo Anual Institucional.
- Descripción del número de trámites llevados a cabo a nivel nacional, mediante las Oficinas Regionales, unidades móviles y operativos especiales, entre otros; relacionados con el otorgamiento de licencias para conducir, exámenes teóricos, registro de vehículos, otros.
- Descripción del número de actividades didácticas llevadas a cabo a nivel nacional, relacionadas charlas, cursos, otros, para los usuarios (as).
- Descripción del número de trámites llevados a cabo a nivel nacional, relacionados con las certificaciones de prestación de servicios (CPS), actualizaciones del formato de flota vehicular del transporte público, cédulas de servicio, permisos a empresas o cooperativas venezolanas y extranjeras para operar en el servicio de transporte internacional, otros.
- Descripción del número de trámites relacionados con la emisión de permisos para los diferentes servicios conexos como son: verificación legal de seriales de vehículos, certificados de revisión técnica vehicular, inspecciones a terminales públicos y privados, otros.

A partir de la revisión documental llevada a cabo, de la aplicación del cuestionario aplicado al personal y a partir de los conceptos abordados en las bases teóricas de este estudio, se puede determinar que la Oficina de Planificación y Presupuesto (OPP) no cuenta en la actualidad y no adelanta ninguna propuesta relacionada con un sistema de indicadores de gestión presupuestaria estandarizados que permitan ejercer de manera fehaciente el

control y seguimiento al presupuesto, así como, establecer parámetros comparativos internos o con otros referentes nacionales o internacionales.

5.2. Definición de indicadores de gestión presupuestaria en las partidas de gastos para ser aplicados en el INTT.

Para el proceso de definición de indicadores de gestión presupuestaria que formarán parte del plan de ejecución, se aplicó el Formulario Encuesta al Personal sobre Indicadores de Gestión Presupuestaria (Anexo 3).

De la aplicación de este instrumento y del análisis de la información en las partidas de gastos del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), se obtuvo que existe un único indicador utilizado en la actualidad para medir la gestión presupuestaria, siendo este el del presupuesto programado versus el ejecutado para un periodo determinado. $(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto Programado}) * 100$.

Con la información obtenida de la aplicación de la encuesta mencionada en el párrafo anterior, los referentes de modelos de Indicadores Internacionales de Transporte, Tránsito Terrestre y Seguridad Vial (TTTSV) de la Región Latino Americana destacados por Portilla (2016), así como los elementos conceptuales y técnicos para el desarrollo de la evaluación presupuestaria: construcción de indicadores de desempeño, propuestos por Guzmán (2004) y con los datos encontrados del diagnóstico de la situación actual de la OPP, se procedió a definir la propuesta de indicadores de gestión presupuestaria que fueron validados con el personal o población muestral representativa de la OPP.

5.2.1. *Procesos, Objetivos y Productos*

La OPP tiene como objetivo dirigir y coordinar las actividades presupuestarias del ingreso y gasto para cada ejercicio fiscal del INTT, su operatividad y funcionamiento interno.

A pesar de tener operatividad de muchos años, en múltiples ocasiones se presentan inconvenientes para llevar a cabo el seguimiento y control de las actividades del personal del área así como de los procesos que se realizan en sus áreas claves o sustantivas, especialmente, la relacionada al seguimiento y control del presupuesto.

Un punto a favor, es la existencia de un trabajo previo en la OPP con la identificación de los objetivos generales para cada una de las áreas que conforman la estructura organizativa institucional, los cuales además son reflejados en el Plan Operativo Anual y que están alineados con las directrices estratégicas de la Institución. En ese sentido, para cada área/Oficina/Gerencia se identificó el proceso asociado y se establecieron los objetivos y productos para hacer más fácil su comprensión y sean más fáciles y alcanzables.

A partir de allí, se priorizó que las áreas clave para el establecimiento de objetivos e indicadores de gestión presupuestaria son los procesos sustantivos y de apoyo asociados a los servicios ofrecidos por el INTT a sus usuarios (as), tales como Registro de Tránsito, Transporte Terrestre, Servicios Conexos, Vías de Alta Ocupación y Relaciones Institucionales. A continuación, se describen dichos procesos:

Gerencia de Registro de Tránsito (GRT)

Procesos de trabajo

PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO/META
Actualización de la base de datos del parque automotor del país en el Sistema Nacional de Registro de Vehículos (SNRV).	Actualizar la base datos conforme a las normas, leyes, reglamentos y políticas de regulación y prestación de servicios del transporte terrestre	2.290.000 trámites de registro de vehículos actualizados en un año.
Facilitación de servicios de atención corporativos a las empresas privadas, organismos del estado e instituciones gubernamentales, en materia de registro y desincorporación de flota vehicular.	Coordinar la atención, captación y asesoramiento a los usuarios públicos y privados para tramitar el registro de flota vehicular.	45 entes públicos y privados captados y asesorados en un año.
Aplicación de los exámenes teórico-prácticos exigidos por la Ley para el otorgamiento de las licencias para conducir.	Tramitar y ejecutar el proceso de aplicación de exámenes teórico-prácticos de licencia para conducir a los usuarios, en operativos especiales y/o institucionales.	400 mil exámenes teórico para licencias de conducir en un año.
Otorgamiento y renovación de licencias para conducir en el registro nacional de conductores e infractores.	Tramitar y ejecutar el proceso de expedición, renovación, canje y revalida de licencia para conducir.	1.000.000 de licencias para conducir en un año.
Expedición de certificaciones de datos de vehículos.	Optimizar la seguridad de los procesos internos, para garantizar la integridad y autenticidad de los datos contenidos en la certificación emitida por el INTT.	600 certificaciones de datos de vehículos en un año.

Gerencia de Registro de Transporte Terrestre (GTT)

Procesos de trabajo

PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO/META
Expedición de la certificación de prestación de Servicios de Transporte de Personas (CPS), cambio de razón social, modificación de turnos horas, nuevas rutas, ampliación o modificación de rutas, entre otros, en las diferentes modalidades de transporte: por puesto, colectivo, periférico, taxi y moto taxi en el ámbito suburbano.	Otorgar la certificación de CPS, entre otros, cumpliendo con todos los requisitos exigidos.	402 certificaciones de prestación de servicios (CPS) en un año.
Expedición del listado de vehículos autorizados para la prestación de servicios de cada operadora de transporte (DT-9 y o DT-10)	Expedir la actualización del listado de vehículos autorizados para la prestación de servicios de cada operadora de transporte (DT-9 y o DT-10)	792 formatos (DT-9 y o DT-10) en un año.
Control de peso vehicular de carga a nivel nacional.	Supervisar el peso en los vehículos de transporte terrestre de carga en los principales corredores viales a nivel nacional.	3 operativos de control de peso vehicular a nivel nacional en un año.
Operativos de registro de operadoras de transporte de carga a nivel nacional con el apoyo de las oficinas regionales.	Registrar, renovar e incorporar ante la institución todas las operadoras de transporte de carga a nivel nacional.	20 operativos de registro en un año.
Elaboración de permisos y/o habilitaciones de vehículos y/o unidades de carga en papel de seguridad a empresas o cooperativas venezolanas y extranjeras, para operar en el servicio de transporte internacional, en sus diferentes ámbitos.	Optimizar la prestación de servicio de transporte internacional de mercancías y pasajeros por carretera.	2.690 permisos en un año.

Gerencia de Servicios Conexos (GSC)

Procesos de trabajo

PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO/META
Fiscalizar e inspeccionar los servicios conexos.	Garantizar al usuario la correcta prestación de servicios conexos a nivel nacional, a fin de proveer la máxima felicidad a la población.	213 informes de fiscalización y/o inspección en un año.
Prestación de servicios de revisión técnica, mecánica y física parcial de vehículos	Fortalecer la seguridad vial promoviendo el uso de vehículos más seguros.	1.440 reportes de vehículos diagnosticados en un año.
Regulación y prestación de servicio de verificación legal de seriales	Fortalecer la legalidad de las operaciones de registro y control del parque automotor venezolano.	96.000 constancias de verificación legal de seriales en un año.
Prestación del servicio de certificación vehicular	Calificar vehículos no aptos para circular como inservibles, para que proceda a realizarse la desincorporación según la Ley	1.200 actas de calificación vehicular en un año.

Gerencia de Vías de Alta Ocupación (VAO)

Procesos de trabajo

PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO/META
Habilitación de canales contraflujo y flujo concurrente en diferentes vías terrestres.	Mejorar la movilidad y disminuir el tiempo de viaje de los usuarios en horas pico de la red vial nacional.	1.994.508 vehículos movilizadas en un año

Oficina de Relaciones Institucionales (RRII)

Procesos de trabajo

PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO/META
Creación y Difusión de campañas publicitarias a nivel Nacional. (Carnavales, Semana Santa, Vacaciones escolares, vacaciones decembrinas y para las diversas redes sociales para fechas significativas y eventos especiales)	Proyectar y elevar la imagen institucional a nivel nacional a través de campañas internas y externas. a través de las redes sociales dando a conocer los procesos de la institución.	2.280 Campañas Publicitarias por ejecutar en un año.
Atención al ciudadano a través del centro de llamadas 0800-INTT-00.	Ofrecer un servicio de calidad, a través de respuestas asertivas a los usuarios que acceden al INTT por esta vía.	227.064 Llamadas por atender en un año.
Atención al ciudadano a través de módulos fijos	Tramitar las solicitudes y los requerimientos de los usuarios que acceden al INTT por esta vía.	48.000 personas a atender en un año.
Atención al ciudadano de las denuncias realizadas a través del correo electrónico presidencia@intt.gob.ve	Dar solución a cada una de las quejas y/o dudas que presentan los usuarios que acceden al INTT por esta vía.	840 casos resueltos a los usuarios en un año.

5.2.2. Propuesta de Indicadores

Es importante destacar en este apartado y previo a la propuesta del sistema de indicadores, se definen los parámetros conceptuales que fueron utilizados basados en Guzmán, M. (2004), quien señala que un indicador es una relación entre variables (cuantitativas o cualitativas) específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del proyecto, proporcionando una escala con la que pudo medirse el cambio real logrado (es un rastro, una señal, una unidad de medida de las variables).

Para efectos de la presente investigación y en el contexto del presente objetivo específico, se plantean como tipos de indicadores los siguientes:

Eficacia o Resultado:

Definidos como el logro de los resultados propuestos indicando si se cumple o no el resultado esperado.

Eficiencia o Gestión:

Definidos como la utilización de los recursos (financieros, técnicos, humanos y de tiempo) de acuerdo con el programa establecido.

Economía:

Definidos en el principio gerencial de obtener los insumos, materiales, entre otros, al menos costo posible con las mejores características técnicas.

Impacto:

Definidos en la medición de los cambios o modificaciones positivas o negativas que se han producido en el entorno o sobre la población objetivo como consecuencia de la ejecución del plan o el cumplimiento de las funciones asignadas.

En función de ello, se establecieron los indicadores de gestión basados en los factores críticos de éxito y relacionados con el cumplimiento de los procesos, objetivos y productos planteados para las Áreas/Oficinas/Gerencias críticas seleccionadas los cuales se resumen a continuación:

Cuadro 6
Propuesta de Indicadores de Gestión Presupuestaria parametrados para las
Áreas Críticas seleccionadas en el INTT.

Indicador	Código del Indicador	Objetivo	Cuantificador
Registro para Vehículos	GRT-IND-01	Autorizar y/o certificar el registro de vehículos conforme a las normas, leyes, reglamentos y políticas de regulación y prestación de servicios del transporte terrestre.	Número de vehículos registrados efectivamente x 100/Número total de vehículos planeados registrar
Licencias para conducir	GRT-IND-02	Tramitar y ejecutar el proceso de expedición, renovación, canje y revalida de licencia para conducir.	Número de licencias para conducir autorizadas x 100/Número total de licencias planeadas autorizar
Servicios de Transporte de Personas (CPS).	GTT-IND-01	Otorgar la certificación de CPS en función de las diferentes modalidades de transporte: cambio de razón social, modificación de turnos horas, nuevas rutas, ampliación o modificación de rutas, entre otros.	Número de certificaciones de CPS autorizadas efectivamente x 100/Número total de certificaciones planeadas autorizar
Registro de operadoras de transporte	GTT-IND-02	Autorizar y/o certificar el registro, renovación e incorporación ante la institución de todas las operadoras de transporte a nivel nacional.	Número de certificaciones de registro de operadoras ejecutadas x 100/Número total de certificaciones planeadas certificar
Operatividad de las rutas en los terminales de pasajeros.	GSC-IND-01	Autorizar y/o certificar la correcta operatividad de los terminales de pasajeros, la prestación de sus servicios, a fin de proveer la máxima felicidad a la población.	Número de certificaciones de operatividad de terminales de pasajeros otorgadas x 100/Número total de certificaciones planeados certificar
Canales contraflujo y flujo	VAO-IND-01	Habilitar los necesarios canales de contraflujo y flujo vehicular para mejorar la movilidad y disminuir el tiempo de viaje de los usuarios en horas pico de la red vial nacional.	Número de vehículos movilizados x 100 /Número total de vehículos planeados movilizar
Autorización para la colocación de vallas publicitarias y su contenido publicitario.	ORI-IND-01	Autorizar de vallas publicitarias; así como, su contenido publicitario, a personas naturales y jurídicas, a ser colocadas a lo largo y ancho de la red vial en el país.	Número de autorizaciones de vallas publicitarias y su contenido x 100/Número total de vallas planeadas autorizar

Fuente: Elaboración del Autor

5.3. Diseño de las etapas del Plan de Ejecución para el Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria, en las partidas de gastos en el INTT.

El diseño de las etapas del Plan de Ejecución del Proyecto, consistió en el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes de dicho plan y posteriormente consolidarlos en un Plan Integral para la dirección del proyecto gestión de indicadores, tal y como aparece reflejado en el Capítulo VI La Propuesta. El beneficio clave de este proceso fue la producción de un método que define la base para todo el trabajo del proyecto y el modo en que se realizará ese trabajo.

El plan integral para la dirección del proyecto define la manera en que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra. En general se considera que el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP), como un documento importante que integra dentro del marco de la metodología del PMBOK, los procesos involucrados en las fases del proyecto a ser desarrolladas.

En el diseño de fases o etapas del desarrollo, se integraron varios aspectos correspondientes a diversas áreas tales como: la definición del alcance, la planificación del tiempo, de los fondos, de la calidad, de los recursos humanos, de las comunicaciones, de la procura de materiales y equipos, de la identificación de riesgos y el desarrollo de las contingencias para afrontarlos. (Palacios, 2007, p.321).

A continuación, se señalan las etapas o fases diseñadas para la ejecución del Plan correspondiente al Proyecto Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria en las partidas de gastos del INTT así como sus principales procesos:

Cuadro N° 7

Etapas o fases diseñadas para la ejecución del Plan correspondiente al Proyecto Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria en las partidas de gastos del INTT

ETAPA/FASE	ASPECTO	PROCESO
I	Gestión del Alcance	Definición del Alcance
		Síntesis de Ficha Resumen
		Creación de la Estructura Desagregada de Trabajo - EDT
ETAPA/FASE	ASPECTO	PROCESO
II	Gestión del Tiempo	Definición de las Actividades
		Estimación de la Duración de las Actividades
		Avances del desarrollo del proyecto
		Reportes de progreso
ETAPA/FASE	ASPECTO	PROCESO
III	Gestión de Costos	Estimación de Costos
		Preparación del Presupuesto de Costos
ETAPA/FASE	ASPECTO	PROCESO
IV	Gestión de la Calidad	Planificación de la Calidad
		Objetivos de Calidad
		Aseguramiento de la Calidad
ETAPA/FASE	ASPECTO	PROCESO
V	Gestión de Recursos Humanos	Organigrama del Equipo de Trabajo
		Roles y responsabilidades del equipo de trabajo
		Matriz de responsabilidades
ETAPA/FASE	ASPECTO	PROCESO
VI	Gestión de Comunicaciones	Planificación de Comunicaciones
		Protección de las Comunicaciones
		Plan de Reuniones
		Informes de Gestión
ETAPA/FASE	ASPECTO	PROCESO
VII	Gestión de Riesgos	Planificación de Riesgos
		Plan de Mitigación de los riesgos
ETAPA/FASE	ASPECTO	PROCESO
VIII	Gestión de Cierre	Procesos trabajados
		Concreción de actividades
		Entrega de indicadores al equipo

Fuente: Adaptación del Autor en base a Guzmán (2003)

5.4. Estructuración del Plan de Ejecución para el Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria, en las partidas de gastos en el INTT.

Estructuración del Plan de Ejecución para el Cuadro de Indicadores

Tal y como fue señalado en el marco teórico y en el objetivo específico número tres de este trabajo, la estructuración del Plan de Ejecución estuvo sustentado en las buenas prácticas internacionales de gestión de proyectos del Project Management Institute (PMI). De esta manera, el Plan de Ejecución se estructuró en aspectos tales como: la definición del alcance, la planificación del tiempo, de los Costos, de la calidad, de los recursos humanos, de las comunicaciones, de la procura de materiales y equipos, de la identificación de riesgos y el desarrollo de las contingencias para afrontarlos (Palacios, 2007, p.321).

En ese sentido, se elaboró el Plan de Ejecución para el Proyecto Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria en las partidas de gastos del INTT, a fin de que el mismo, permitiera al equipo de trabajo contar con una herramienta para definir la manera en qué el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra. A saber:

Definición del alcance del proyecto

En este aspecto, se incluyeron todos los procesos para asegurar el logro de todas las actividades programadas y de una estructura desagregada de trabajo (EDT) con claridad y precisión en sus funciones y responsabilidades. Se plantearon las rutas o caminos a seguir para la ejecución de cada una de las actividades del proyecto.

Planificación y control del tiempo

Definir los procesos de gestión del tiempo fue de suma importancia ya que permitió identificar las actividades a realizarse, la secuencia en que se realizaron, la duración de cada una de ellas y su relación respecto a las que anteceden y las posteriores.

El Plan de Ejecución para el Proyecto Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria en las partidas de gastos del INTT, fue estructurado en siete (7) fases para el desarrollo de las actividades y/o tareas involucradas en el proyecto, con un periodo de duración de 30 días. Estas fases fueron:

Fase de formulación: la cual incluyó el análisis y priorización de los procesos críticos, así como la formulación de objetivos y metas.

Fase de definición de indicadores: diagnóstico y conformación de los indicadores de gestión presupuestaria, así como la definición de actividades y sus responsables.

Fase de elaboración de cronograma: cumplimiento justo a cada objetivo/meta según periodo pautado.

Fase de recursos: Elaboración del presupuesto para el plan y control del mismo.

Fase de divulgación: Socialización del plan de gestión y ajustes de expertos.

Fase de Gestión de riesgos: involucró la planificación de riesgos y el plan de mitigación.

Plan de estimación y control de costos

La gestión de costos describió los procesos involucrados en el cálculo presupuestario en base a estimaciones, así como el control de la ejecución financiera para asegurar la culminación exitosa del proyecto dentro de los parámetros presupuestados.

Para la estimación de los costos se llevaron a cabo reuniones entre el equipo de la Oficina de Planificación y Presupuesto y el equipo responsable del proyecto, con el propósito de precisar los costos más cercanos a la realidad actual. Aquí la experiencia del equipo de presupuesto jugó factor importante en esos cálculos al hacer indagaciones y comparaciones de patrones similares y/o de experiencias anteriores y actuales y de la revisión de la base de datos que forman parte del plan de compras institucional.

Gestión de recursos

La gestión de los recursos humanos requeridos en el proyecto, exigió la conformación de un equipo de profesionales ligados a la naturaleza del proyecto en sus diferentes disciplinas a los cuales les fueron asignadas diversas responsabilidades para el cumplimiento de las actividades. Posterior al nombramiento del equipo y sus roles fue conformada la estructura orgánica responsable del proyecto.

Para organizar el equipo del proyecto se empleó una Matriz R.A.C.I., cuyas siglas tienen origen en su significado en inglés: Responsible (Responsable), Accountable (Acepta/aprueba), Consult (Colabora) y Inform (Requiere información), a fin de establecer de forma precisa las responsabilidades de cada miembro del equipo. Este modelo de matriz según Haughey (2010) citado por Martínez (2010), es usado para designar roles en el proceso de toma de

decisiones de cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo para asegurar la claridad de a quién pertenece la responsabilidad.

Esta matriz está formada por un eje vertical izquierdo donde se colocan las actividades/tareas tomadas directamente de las asignadas a la EDT y en el eje horizontal, en la fila superior se colocan los roles tomados del organigrama del equipo de proyecto. Se muestra quién tiene la autoridad para tomar cuál decisión.

Gestión de comunicaciones

Fue organizado considerando las necesidades y/o limitantes de comunicación e información relacionada con el diseño y estructuración del Proyecto Gestión de Indicadores, entre los grupos de personas o áreas relacionadas internamente en la institución, haciendo uso de una matriz de comunicaciones. Son resultado de esta fase el tipo de comunicaciones, su resguardo, el plan de reuniones, los formatos establecidos, entre otros.

Gestión de riesgos

Los riesgos de llevar adelante el proyecto fueron identificados y evaluados de forma cualitativa con el propósito de establecer las medidas de control o de contingencia a ser desarrolladas.

En el PMBOK (PMI, 2008), citado por Martínez (2010), se establece la utilización de las herramientas de análisis de riesgo que permitió identificar áreas de mejora del proyecto, en este caso, deben aprovecharse las condiciones favorables encontradas para mejorar el desempeño del proyecto.

En ese contexto, se utilizó una herramienta denominada Matriz de Probabilidad e Impacto para realizar el análisis de riesgos del proyecto los cuales

se priorizan con base en las posibles implicaciones para lograr los objetivos del proyecto. Se establecieron las combinaciones específicas de probabilidad e impacto que permitieron calificar los riesgos utilizando una escala de importancia (“alta”, “moderada” o “baja”) que permitieron planificar las medidas de respuestas al riesgo correspondientes.

En primera instancia se presenta el cuadro siguiente, que contiene los criterios de probabilidad de ocurrencia utilizados.

Cuadro N° 8
Criterios de probabilidad de ocurrencia

Tipo de probabilidad de ocurrencia	criterio
Alta	Se estima que exista una probabilidad de que ocurra mayor del 80 %
Media	Se estima que exista una probabilidad de que ocurra entre 30 % y 80 %
Baja	Se estima que exista una probabilidad de que ocurra menor de 30 %.

En segunda fase, se presentan los criterios de impacto potencial utilizados.

Cuadro N° 9
Criterios de impacto potencial

Categoría	Descripción
Alto	De ocurrir provocaría el fallo del proyecto, puede traducirse en costos adicionales mayores del 10 % del presupuesto asignado o extensiones en el tiempo de ejecución mayores del 10 % de lo previsto para la culminación de una fase del proyecto.
Crítico	De ocurrir provocaría un aumento entre un 5% y 10 % el tiempo de ejecución del proyecto o causaría desviaciones de costos entre 5% y 10 %
Marginal	De ocurrir provocaría desviaciones no mayores del 5% en el tiempo de ejecución del proyecto o un incremento del costo no mayor del 5%.

Para cada uno de los riesgos identificados, se estableció la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial asociado, que al cruzarlos se obtuvo el nivel de riesgos de acuerdo a lo que se presenta en la Matriz de Riesgos siguiente la cual puede ser categorizada según sea Alta, Moderada o Baja.

Cuadro N° 10
Matriz de Riesgos (Probabilidad-Impacto)

Probabilidad de Ocurrencia	Impacto Potencial		
	Alto	Crítico	Marginal
	Nivel de Riesgo		
Alta	---	---	---
Media	---	---	---
Baja	---	---	---

Una vez culminado el análisis de riesgo se desarrolló el plan de respuesta de riesgos para plantear acciones de mitigación, lo que permitirá reducir la probabilidad de ocurrencia, el impacto o ambos, y de esta forma obtener un óptimo desempeño en la ejecución del Plan.

Gestión de la Calidad

La estrategia para implantar, mantener, hacer seguimiento y evaluar la gestión de la calidad en el proyecto se garantiza que se incluyan parámetros claves asociados tales como; la planificación de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el control de la calidad.

Gestión de cierre del Proyecto

Fueron incluidos todos los procesos utilizados para concretar las actividades el proyecto y en especial, la formalidad en la entrega del sistema de

indicadores por parte del equipo del proyecto a los encargados y responsables de su futura aplicación en la Oficina de Planificación y Presupuesto.

CAPITULO VI: LA PROPUESTA

6.1. Indicadores de Gestión

6.1.1. Definición de procesos, objetivos y productos

Mediante reuniones de trabajo con el gerente de planificación y presupuesto y demás gerentes de áreas, se procedió a identificar los procesos, objetivos y productos, llevados a cabo dentro de la planificación estratégica del INTT.

6.1.2. Identificación de factores críticos de éxito

Este aspecto está relacionado a los factores de eficiencia, eficacia, efectividad y productividad considerados para la escogencia y priorización de los indicadores propuestos. En la siguiente figura propuesta por Beltrán (2000) citado por Hernández (2006) se puede visualizar que la efectividad es el resultado del logro de la eficacia y la eficiencia. Aparece la eficacia ubicada entre el usuario y el producto lo cual obedece a su definición general como la relación entre el producto y el grado de satisfacción del usuario. Por otro lado, la eficiencia se sitúa entre los recursos y el proceso, ya que se considera la eficiencia como la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. La productividad establece una relación entre la eficacia y la eficiencia existiendo al mismo tiempo, una relación entre la productividad y la efectividad en el sentido de que ambas se derivan, aunque de manera diferente, del logro de la eficacia y la eficiencia.



Gráfico N° 7 Factores críticos de éxito

6.1.3. Vinculación de los objetivos identificados con los indicadores propuestos.

Los objetivos identificados en la propuesta, están vinculados a uno o más indicadores lo cual permitirá controlar el nivel de logro o cumplimiento de ese objetivo.

Objetivos de la Gerencia de Registro de Tránsito

OBJETIVO	INDICADOR
Certificación del registro de vehículos conforme a las normas, leyes, reglamentos y políticas de regulación y prestación de servicios del transporte terrestre.	Registro de vehículos cumpliendo con la regulación exigida.
Tramitación del proceso de expedición, renovación, canje y revalida de licencia para conducir.	Expedición de licencias cumpliendo con la normativa exigida.

Objetivos de la Gerencia de Transporte Terrestre

OBJETIVO	INDICADOR
Certificación de CPS en función de las diferentes modalidades de transporte, cumpliendo con la regulación exigida.	Certificación de Servicios de Transporte de Personas (CPS)
Certificación del registro, renovación e incorporación ante la institución de todas las operadoras de transporte a nivel nacional, cumpliendo con la regulación exigida.	Registro de operadoras de transporte

Objetivos de la Gerencia de Servicios Conexos

OBJETIVO	INDICADOR
Certificación de la operatividad de los terminales de pasajeros y la prestación de sus servicios a las diferentes rutas de transporte, cumpliendo con la regulación exigida.	Terminales de pasajeros optimizados

Gerencia de Vías de Alta Ocupación (VAO)

OBJETIVO	INDICADOR
Habilitación de los canales de contraflujo y flujo vehicular, según normativa establecida.	Canales contraflujo y flujo habilitados

Oficina de Relaciones Institucionales (ORI)

OBJETIVO	INDICADOR
Autorización de vallas publicitarias así como su contenido publicitario a ser colocadas a lo largo y ancho de la red vial en el país, según normativa establecida.	Vallas publicitarias autorizadas

6.1.4. Establecimiento de indicadores para cada factor crítico de éxito

Los indicadores de gestión fueron establecidos basándose en los factores críticos de éxito y relacionados con el cumplimiento de los procesos y objetivos planteados para las Gerencias y Oficinas seleccionadas, los cuales se encuentran detallados en el Anexo 3 y que se resumen a continuación.

Indicadores de Proceso

INDICADOR	CUANTIFICACIÓN	PROCESO
Registro de vehículos que cumplen con la regulación exigida.	Número de vehículos registrados ejecutados x 100/Número de vehículos planeados registrar	Actualización de la base de datos del parque automotor del país en el Sistema Nacional de Registro de Vehículos (SNRV).
Expedición de licencias que cumplen con la normativa exigida.	Número de licencias para conducir autorizadas x 100/Número de licencias planeadas autorizar	Otorgamiento y renovación de licencias para conducir en el registro nacional de conductores e infractores.
Certificación de Servicios de Transporte de Personas (CPS) que cumplen con la regulación exigida.	Número de certificaciones de CPS autorizadas ejecutadas x 100/Número de certificaciones planeadas certificar	Expedición de la certificación de prestación de Servicios de Transporte de Personas (CPS), cambio de razón social, modificación de turnos horas, nuevas rutas, ampliación o modificación de rutas, entre otros, en las diferentes modalidades de transporte: por puesto, colectivo, periférico, taxi y moto taxi en el ámbito suburbano.
Registro de operadoras de transporte que cumplen con la regulación exigida.	Número de certificaciones de registro de operadoras ejecutadas x 100/Número de certificaciones planeadas certificar	Expedición del listado de vehículos autorizados para la prestación de servicios de cada operadora de transporte
Terminales de pasajeros que cumplen con la regulación exigida.	Número de certificaciones de operatividad de terminales de pasajeros otorgadas x 100/Número de certificaciones planeados certificar	Autorización para la correcta operatividad de los terminales de pasajeros y la prestación de sus servicios, a fin de proveer la máxima felicidad a la población.

Indicadores de Usuario

INDICADOR	CUANTIFICACIÓN	PROCESO
Canales contra flujo y flujo habilitados que cumplen con la normativa exigida	Número de vehículos movilizados x 100 /Número de vehículos planeados movilizar	Habilitación de canales contra flujo y flujo concurrente en diferentes vías terrestres para mejorar la movilidad y disminuir el tiempo de viaje de los usuarios en horas pico de la red vial nacional.

Indicadores de Producto

INDICADOR	CUANTIFICACIÓN	PROCESO
Vallas publicitarias autorizadas que cumplen con la normativa exigida	Número de autorizaciones de vallas publicitarias y su contenido x 100/Número de vallas planeadas autorizar	Certificación de vallas publicitarias a nivel Nacional y sus contenidos.

6.1.5. Diseño de la medición de indicadores

Una vez establecidos los indicadores de gestión se pasó al proceso de registro y seguimiento de los mismos por parte de los involucrados, donde según Beltrán (2008) debe contener al menos la siguiente información básica:

- La Fuente de Información: área que aporta la información relacionada al cálculo o fórmula.
- Frecuencia de la medición: número de mediciones a lo largo del periodo de vigencia del proyecto.
- Presentación de la información: manera en que pueda ser evaluada y utilizada dentro de la fórmula establecida para el cálculo del indicador.

- Asignación de los responsables de la recolección: persona que se encargará de la recolección de la información cuando se requiera.

Para mayores detalles sobre la información requerida para la conformación de los indicadores propuestos Ver Anexo 3.

6.2. Plan de Ejecución Cuadro de Indicadores de Gestión presupuestaria

Una vez elaborado el diseño y la estructura del proyecto de indicadores, se procedió a la conformación de la propuesta para el Plan de Ejecución del Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria en las partidas de gastos del INTT, el cual es presentado a continuación:

Gestión del Alcance

Definición del Alcance

Este apartado tiene como propósito principal, presentar la información relacionada a la estructuración del Plan de Ejecución del Proyecto Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria en las partidas de gastos del INTT. En su estructura básica contempla entre otros aspectos, la definición del alcance, la planificación del tiempo, de los fondos, de la calidad, de los recursos humanos, de las comunicaciones, de la procura de materiales y equipos, de la identificación de riesgos y el desarrollo de las contingencias para afrontarlos.

Descripción del Alcance

Cuadro N° 11
Ficha descriptiva del proyecto

Identificación del proyecto	Plan de Ejecución del Proyecto Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria en las partidas de gastos del INTT
Código del proyecto	INTT-OPP-001
Fecha	2018
Unidad promotora del proyecto	Oficina de Planificación y Presupuesto
Institución	Instituto Nacional de Tránsito Terrestre
Dirección	La California Norte Torre INTT. Municipio Sucre. Venezuela
Entregables del proyecto	Documento contentivo de una propuesta de indicadores de gestión presupuestaria, equivalente a siete (7) indicadores, relacionados a cuatro áreas sustantivas y de Apoyo de la institución: Registro de Tránsito, Transporte Terrestre, Servicios Conexos, Vías de Alta Ocupación y Relaciones Institucionales.
Criterios para la aceptación del documento	Control y seguimiento óptimo al comportamiento de los indicadores propuestos.
Tipología de indicadores	Procesos, Productos y Servicios a los usuarios (as) del INTT
Tipo de Ente	Administración Pública (de servicio público y privado)
Clasificación del proyecto	Impacto social

Estructura Desagregada del Trabajo (EDT) del Proyecto:

A continuación, se presenta la EDT del Proyecto:

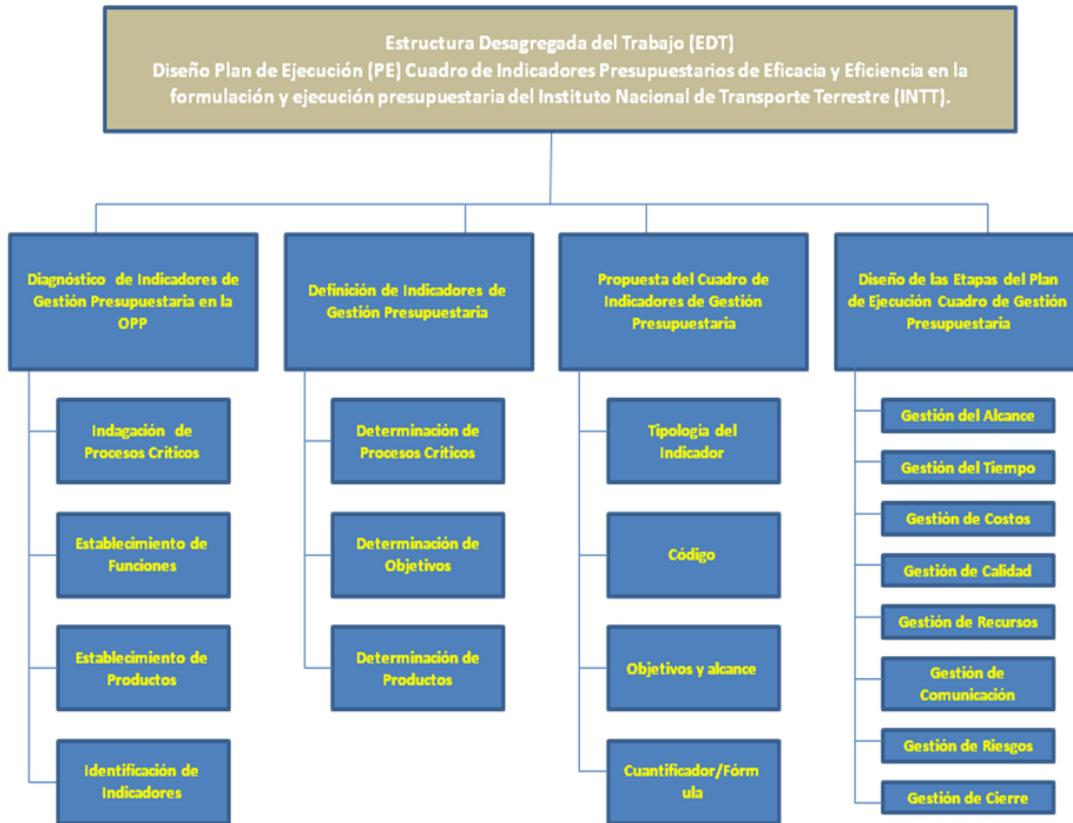


Figura 8. Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).

Gestión del Tiempo

Definición de las Actividades y Tareas:

Cuadro 12
Listado de actividades y tareas

EDT	Actividades/Tareas
1	Diagnóstico de Indicadores de Gestión Presupuestaria en la OPP
1.1.	Indagación de procesos críticos
1.2.	Establecimiento de funciones
1.3.	Establecimiento de productos
1.4.	Identificación de indicadores
2	Definición de indicadores de gestión presupuestaria
2.1.	Determinación de procesos críticos
2.2.	Determinación de objetivos
2.3.	Determinación de productos
3	Propuesta del cuadro de indicadores de gestión presupuestaria
3.1.	Tipología de indicadores
3.2.	Código de los indicadores

3.3.	Objetivos y alcance de los indicadores
3.4.	Cuantificador/fórmula
4	Gestión del Alcance
4.1.	Definición del alcance
4.2.	Ficha descriptiva
4.3.	Estructura desagregada de trabajo (EDT)
5	Gestión del Tiempo
5.1.	Definición de actividades/tareas
5.2.	Cronograma de las actividades
5.3.	Avances del desarrollo del proyecto
5.4.	Reportes de progreso
6	Gestión de Costos
6.1.	Preparación del presupuesto de costos
6.2.	Control de costos
6.3.	Gestión de la Calidad
6.4.	Gestión de la calidad
6.5.	Aseguramiento de la calidad
7	Gestión de Recursos Humanos
7.1.	Organigrama del equipo de trabajo
7.2.	Roles y responsabilidades del equipo de trabajo
7.3.	Matriz de responsabilidades
7.4.	Matriz de responsabilidades
8	Gestión de las Comunicaciones
8.1.	Tipo de comunicaciones
8.2.	Plan de Reuniones
8.3.	Informes de Gestión
8.4.	Formatos
8.5.	Codificación de Formatos
9	Gestión de Riesgos
9.1.	Planificación de la respuesta a riesgos
9.2.	Plan de mitigación a riesgos

Estimación de la Duración de las Actividades:

Cuadro 13
Cronograma de Actividades

EDT	Actividad/Tarea	Duración (Días)	Inicio	Finalización
	Plan de Ejecución Cuadro de Indicadores de Gestión Presupuestaria de Eficacia y Eficiencia en el INTT	18	Jueves 01/06/18	Viernes 29/06/18
1	Diagnóstico de Indicadores de Gestión Presupuestaria en la OPP	1	Jueves 01/06/18	Viernes 02/06/2018
2	Definición de indicadores de gestión presupuestaria	2	Sábado 02/06/18	Domingo 03/06/2018
3	Propuesta del cuadro de indicadores de gestión presupuestaria	1	Lunes 04/06/18	Martes 05/06/18
4	Gestión del Alcance	2	Miércoles 06/06/18	Jueves 07/06/18
5	Gestión del Tiempo	2	Viernes 08/06/18	Sábado 09/06/18
6	Gestión de Costos	3	Domingo 10/06/18	Martes 12/06/18
7	Gestión de la Calidad	3	Miércoles 13/06/18	Viernes 15/06/18
8	Gestión de Recursos Humanos	1	Sábado 16/06/18	Sábado 16/06/18
9	Gestión de las Comunicaciones	1	Domingo 17/06/18	Domingo 17/06/18
9	Gestión de Riesgos	2	Lunes 18/06/18	Martes 19/06/18

Avances del desarrollo del proyecto

El progreso fue medido de acuerdo con los parámetros establecidos dentro de las actividades, mediante control del avance semanal en relación al tiempo total planificado según cronograma.

Cuadro 14
Avances del proyecto

EDT	Criterio de valoración del avance	% Avance	% Acumulado
1	Diagnóstico de Indicadores de Gestión Presupuestaria en la OPP		
1.1.	Indagación de procesos críticos	20	20
1.2.	Establecimiento de funciones	20	40
1.3.	Establecimiento de productos	25	65
1.4.	Identificación de indicadores	35	100
2	Definición de indicadores de gestión presupuestaria		
2.1.	Determinación de procesos críticos	30	30
2.2.	Determinación de objetivos	35	65
2.3.	Determinación de productos	35	100
3	Propuesta del cuadro de indicadores de gestión presupuestaria		
3.1.	Tipología de indicadores	20	20
3.2.	Código de los indicadores	20	40
3.3.	Objetivos y alcance de los indicadores	25	65
3.4.	Cuantificador/fórmula	35	100
4	Propuesta Plan de Ejecución		
4.1.	Gestión del Alcance	10	10
4.2.	Gestión del Tiempo	10	10
4.3.	Gestión de Costos	10	20
4.4.	Gestión de la Calidad	20	40
4.5.	Gestión de Recursos Humanos	20	60
4.6.	Gestión de las Comunicaciones	20	80
4.7.	Gestión de Riesgos	20	100

Reportes de Progreso

Durante el levantamiento del cuadro de indicadores presupuestarios se emitieron informes a la Dirección y Gerencia del Proyecto de periodicidad quincenal, cuyo formato contiene las acciones planificadas y reales ejecutadas, así como su porcentaje semanal. El informe también contiene información de cada grupo de trabajo respecto a sus responsabilidades.

Adicionalmente, se emitió mensualmente un informe a la Dirección y Gerencia del proyecto con los indicadores de cada una de las fases del proyecto, con la finalidad de verificar su desempeño y el impacto que tiene la interrelación de cada una de las fases. Esto permitió detectar variaciones en la planificación y hacer los correctivos necesarios.

Gestión de Costos.

Preparación del Presupuesto de Costos

El presupuesto para desarrollar la propuesta se mantuvo dentro de la estructura base de la EDT para un mejor control y para respetar lo establecido en el cronograma de actividades y tareas. El mismo se presenta a continuación:

Cuadro 15
Presupuesto Objetivo Cuadro de Indicadores

ASPECTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (Bs.)	PRECIO TOTAL (Bs.)
Diagnóstico de Indicadores de Gestión Presupuestaria en la OPP				
Indagación de procesos críticos	Hora Hombre (HH)	20	80.000,00	1.600.000,00
Establecimiento de funciones	Hora Hombre (HH)	20	80.000,00	1.600.000,00
Establecimiento de productos	Hora Hombre (HH)	20	80.000,00	1.600.000,00
Identificación de indicadores	Hora Hombre (HH)	20	80.000,00	1.600.000,00
Definición de indicadores de gestión presupuestaria				

Determinación de procesos críticos	Hora Hombre (HH)	20	80.000,00	1.600.000,00
Determinación de objetivos	Hora Hombre (HH)	20	80.000,00	1.600.000,00
Determinación de productos	Hora Hombre (HH)	20	80.000,00	1.600.000,00
Propuesta del cuadro de indicadores de gestión presupuestaria				
Tipología de indicadores	Hora Hombre (HH)	20	80.000,00	1.600.000,00
Código de los indicadores	Hora Hombre (HH)	20	80.000,00	1.600.000,00
Objetivos y alcance	Hora Hombre (HH)	20	80.000,00	1.600.000,00
Cuantificador/fórmula	Hora Hombre (HH)	20	80.000,00	1.600.000,00
Propuesta Plan de Ejecución				
Gestión del Alcance	Hora Hombre (HH)	20	80.000,00	1.600.000,00
Gestión del Tiempo	Hora Hombre (HH)	10	80.000,00	800.000,00
Gestión de Costos	Hora Hombre (HH)	10	80.000,00	800.000,00
Gestión de la Calidad	Hora Hombre (HH)	10	80.000,00	800.000,00
Gestión de Recursos Humanos	Hora Hombre (HH)	10	80.000,00	800.000,00
Gestión de las Comunicaciones	Hora Hombre (HH)	10	80.000,00	800.000,00
Gestión de Riesgos	Hora Hombre (HH)	10	80.000,00	800.000,00
			TOTAL	24.000.000

Gestión de la Calidad

La definición y objetivo de este plan de calidad es responsabilidad del Director del Proyecto y su aplicación es responsabilidad de todos los que conforman el equipo de trabajo. Este plan comprende la definición de las actividades, así como los recursos que deben utilizarse y la designación de quienes deben aplicarlos y cuando dentro del desarrollo del proyecto. En ese sentido, la gestión de la calidad comprendió los siguientes procesos:

Planificación de la Calidad:

Para asegurar el logro de los objetivos propuestos se determinaron las expectativas de calidad del equipo de gerentes y jefes de oficina involucrados con el sistema de indicadores mediante reuniones de trabajo. Una vez establecidas las expectativas de calidad de los gerentes y jefes de área, realizado el análisis del alcance para determinar los requisitos mínimos de calidad en el proyecto, se procedió a fijar los objetivos de calidad del mismo.

Objetivos de Calidad:

- Proporcionar al usuario servicios que satisfagan sus necesidades en términos de calidad y respuestas a tiempo de sus solicitudes.
- Llevar a cabo los objetivos, metas y acciones en el tiempo y presupuesto establecido.

Aseguramiento de la Calidad:

El aseguramiento de la calidad es una co-responsabilidad establecida entre todos los que conforman el equipo de trabajo, sin embargo, es responsabilidad del Director del Proyecto lo siguiente:

- Garantizar la dinámica de los procesos necesarios para la fluidez del sistema de calidad.
- Garantizar la conformidad de los gerentes y jefes de área involucrados en los procesos asociados a los indicadores.

Adicionalmente el resto del equipo de trabajo (Gerentes, jefes, líderes, otros) del proyecto garantizaron la calidad de los productos generados y bajo su responsabilidad, a través del control y seguimiento permanente haciendo uso de herramientas y técnicas diseñadas para tal fin.

Gestión de Recursos Humanos

Para la realización del proyecto cuadro de indicadores, se conformó la siguiente estructura organizativa, cuyas tareas y funciones están en coherencia con las actividades y metas a alcanzar.

Organigrama del equipo de trabajo:

La organización de este equipo de trabajo se muestra en el siguiente organigrama del proyecto:

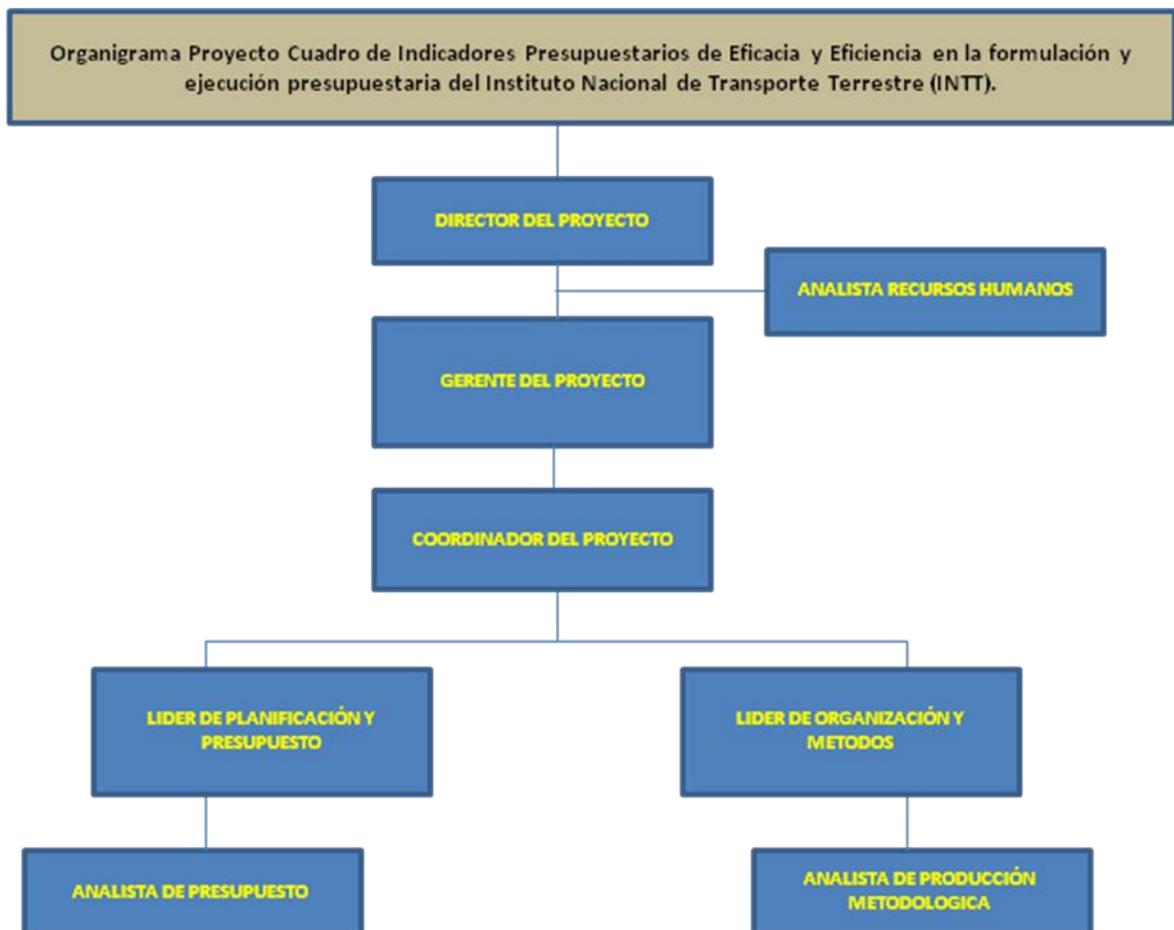


Figura N° 9. Organigrama del Proyecto

Roles y Responsabilidades del equipo de trabajo

Los roles y responsabilidades para cada uno de estos cargos mencionados, se describen a continuación:

IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO O CLASE	DIRECTOR DE PROYECTO
ROL/OBJETIVO	
Liderazgo del equipo de trabajo con la función de conseguir los objetivos y las metas. Responsabilidad total del planeamiento, organización, control y motivación del proyecto, así como, la satisfacción de las necesidades de todo el equipo respecto al mismo. Acepta y aprueba todas las fases del proyecto.	
FUNCIONES – TAREAS PRINCIPALES	
Definición, clara y precisa, del alcance de los trabajos a realizar por los grupos de trabajo.	
Fijación clara de objetivos a cada grupo de trabajo, que deben conocer lo más exactamente posible que se espera de ellos.	
Programación general de trabajos y recursos, como base de una programación detallada (equilibrio tiempo-costes-recursos) y apoyo del sistema de control.	
Decisión y aplicación de acciones correctoras, en tiempo útil, y dentro de la autoridad concedida.	

IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO O CLASE	GERENTE DE PROYECTO
ROL/OBJETIVO	
Gestión de las restricciones del proyecto tales como: el alcance, la calidad, el tiempo, los costos, los riesgos y la satisfacción del equipo de trabajo. Acepta y aprueba todas las fases del proyecto.	
FUNCIONES – TAREAS PRINCIPALES	
Participación en la definición del proyecto y en la presentación de cada una de las etapas. Rol de intermediario entre la Dirección y los responsables de las tareas.	
Establecimiento de la planificación, momento clave donde se definen fechas, plazos, responsables, recursos y costos.	
Involucramiento en cada tarea, medición de su evolución y el desempeño de los involucrados, así como también la detección de los riesgos asociados.	
Gestión de los recursos, implementando cambios y soluciones. Actuación y evaluación con criterio y forma constante en el avance del proyecto.	

IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO O CLASE	COORDINADOR DE PROYECTO
ROL/OBJETIVO	
Aplicación de conocimientos y desarrollo de habilidades, herramientas y técnicas a un amplio rango de actividades y tareas, con el fin de encontrar requerimientos y entregar el resultado final esperado. Acepta y aprueba todas las fases del proyecto.	

FUNCIONES – TAREAS PRINCIPALES
Capacitación al equipo de trabajo para producir resultados exitosos del proyecto siendo responsable de una buena aceptación de los servicios ofrecidos por parte de los usuarios y usuarias.
Evaluación de los riesgos del proyecto, y control de los mismos a través de estrategias de mitigación.
Aplicación de conocimientos administrativos, habilidades, herramientas y técnicas para un alto rango de tareas con el fin de obtener el resultado deseado en el proyecto, en el momento oportuno.

IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO O CLASE	LIDER DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO
ROL/OBJETIVO	
Planificación, coordinación y evaluación a todas las actividades y tareas, analizando comparativamente la ejecución de gastos del presupuesto planificado con el presupuesto vigente, a fin de determinar acciones para el ajuste del presupuesto con que cuenta el proyecto. Colabora con todas y cada una de las actividades preponderando el presupuesto y control.	
FUNCIONES – TAREAS PRINCIPALES	
Planifica y coordina la programación y ejecución del proyecto y presupuesto del mismo.	
Colabora en la consecución de las metas y objetivos fijados.	
Coordina la distribución de la asignación presupuestaria por partidas.	
Revisa y controla la ejecución presupuestaria.	

IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO O CLASE	ANALISTA PRESUPUESTARIO
ROL/OBJETIVO	
Planificación del presupuesto del proyecto, programando, formulando y evaluando los recursos; a fin de garantizar un efectivo control de la ejecución presupuestaria. Vinculación de responsabilidad secundaria en la planificación y control del presupuesto.	
FUNCIONES – TAREAS PRINCIPALES	
Realización de investigaciones y estudio de costos requeridos en los cálculos financieros y presupuestarios del proyecto.	
Recolección y análisis de datos estadísticos requeridos dentro del proyecto.	
Diseño de los formularios necesarios para la recolección de la información presupuestaria aportada por los indicadores de gestión.	

IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO O CLASE	LIDER DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
ROL/OBJETIVO	
Formulación y seguimiento de indicadores, control de costos de producción y planificación de producción metodológica. Responsabilidad directa en los procesos metodológicos y levantamiento de información.	
FUNCIONES – TAREAS PRINCIPALES	
Diseñar e implementar herramientas y metodologías de monitoreo y control de gestión del	

proyecto.
Desarrollo de técnicas y métodos de gestión.
Monitoreo en el cumplimiento de la planificación de la producción de indicadores de gestión

IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO O CLASE	ANALISTA DE PRODUCCIÓN METODOLÓGICA
ROL/OBJETIVO	
Identificación y mapeo de los procesos de la institución y realización del análisis de la información numérica existente para ser presentado en indicadores. Vinculación de responsabilidad secundaria en la producción metodológica.	
FUNCIONES – TAREAS PRINCIPALES	
Mapeo y documentación de procesos	
Preparación y análisis de Indicadores de gestión, que permita establecer un plan de acción	
Consolidación y reporte semanal de la Información relacionadas con el desempeño de los indicadores que forman parte del proyecto.	

IDENTIFICACION DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO O CLASE	PROFESIONAL GESTIÓN RECURSOS HUMANOS
ROL/OBJETIVO	
Análisis de las actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el recurso humano pertinentes al personal responsable del proyecto. Responsable secundario en todas las fases del proyecto en cuanto a escogencia y conformación del equipo de trabajo.	
FUNCIONES – TAREAS PRINCIPALES	
Captación del personal involucrado en el proyecto	
Diseño de planes de desarrollo profesional y motivacional al personal involucrado	
Valoración al desempeño del personal involucrado en el proyecto	

Matriz de Responsabilidades

Tal y como se mencionó en el Marco Teórico y en el Objetivo Específico N° 4 de esta investigación, se desarrolló una Matriz RACI, para precisar los roles de cada una de las personas que conforman el equipo del proyecto. En la siguiente tabla se muestra dicha Matriz:

Cuadro N° 16
Matriz de Responsabilidades

CARGO	Director de Proyecto	Gerente de Proyecto	Coordinador de Proyecto	Líder de Planificación y Presupuesto	Líder de Organización y Métodos	Analista Presupuestario	Analista de Producción Metodológica	Profesional Recursos Humanos
ACTIVIDAD								
Diagnóstico de Indicadores de Gestión Presupuestaria en la OPP	A	A	A	C	R	S	R	S
Definición de indicadores de gestión presupuestaria	A	A	A	C	R	S	R	S
Propuesta del cuadro de indicadores de gestión presupuestaria	A	A	A	C	R	S	R	S
Propuesta Plan de Ejecución	A	A	A	R	C	R	C	S
LEYENDA								
R	Responsable Principal			S	Responsable Secundario			
A	Acepta y Aprueba			C	Colabora con la actividad			
I	Requiere información del proceso							

Gestión de las Comunicaciones

Las Comunicaciones para el desarrollo y ejecución del Plan, estuvieron dirigidas a todas las áreas que conforman la estructura organizativa de la Institución relacionadas de manera directa o indirecta con el sistema cuadro de indicadores de gestión presupuestaria. Para el intercambio de información entre las áreas sustantivas seleccionadas y estas con la OPP, se llevó a cabo en formatos establecidos para tal fin y a través del control de documentos.

Planificación de las Comunicaciones

Todas las comunicaciones indistintamente de su naturaleza, fueron aprobadas, visadas y remitidas por el Gerente del Proyecto y Coordinador del Proyecto, previa autorización del Director del Proyecto. De igual manera, toda la información saliente memos, minutas, correos electrónicos, entre otras, tuvieron su codificación respectiva.

Protección de las Comunicaciones

El resguardo de las comunicaciones estuvo bajo la responsabilidad de la Coordinación del proyecto, en su área de Archivo y Correspondencia por lo que se llevó una correlación numérica de toda forma de comunicación.

Plan de Reuniones

Se llevó a cabo una reunión de manera semanal, los días lunes a las 2:00 p.m. con el personal directivo del proyecto (Director, Gerente y Coordinador) y otra los días martes a las 2:00 p.m. con el resto del personal del equipo de trabajo, ambas con el propósito de intercambiar información, precisar los avances, señalar los nodos, redireccionar acciones, entre otros aspectos claves para el avance del proyecto.

Informes de Gestión

Con periodicidad semanal se emitió informe de gestión a partir de la Coordinación del Proyecto dirigido a la Dirección y Gerencia del proyecto, en el cual se resumen las actividades y tareas llevadas a cabo en ese periodo, de igual modo se señalan los obstáculos surgidos que mermaron el nivel de alcance de alguna de esas tareas, así como las que no fueron alcanzadas o pospuestas. La ejecución financiera también es reflejada en esos informes.

Gestión de Riesgos

Planificación de la respuesta a Riesgos

La matriz presentada a continuación, toma en cuenta tanto la probabilidad de ocurrencia del evento no deseado como el impacto potencial asociado al mismo. El cruce de ambos permitió establecer el nivel de riesgo.

A continuación, se presenta un cuadro resumen del análisis cualitativo de riesgos del proyecto y las medidas de mitigación que constituyen el plan de respuesta a los riesgos.

Cuadro N° 17
Síntesis del Análisis de Riesgos del Proyecto

Riesgo Identificado	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Nivel de Riesgo	Medidas de Prevención
Escasos referentes de modelos de indicadores presupuestarios nacionales e internacionales	Media	Alto	Alto	Generar una estrategia temprana que permita con el suficiente tiempo, indagar y precisar modelos similares de indicadores en instituciones públicas venezolanas y extranjeras.
La no definición de procesos establecidos en las áreas clave priorizadas en la institución, que faciliten el pronto diseño y estructura del sistema de indicadores.	Media	Alto	Alto	Monitorear y controlar de manera constante el comportamiento organizacional del INTT, manteniendo actualizado los manuales organizativos y sus derivados
La alta rotación o ausencia progresiva del equipo humano encargado de llevar adelante el cuadro de indicadores de gestión presupuestaria	Media	Alto	Alto	Establecer un plan de ingreso de personal especializado, capacitado y motivado permanentemente
La inconsistencia en el control y seguimiento a la gestión institucional	Media	Alto	Alto	Planificar la gestión institucional y desarrollar normas y procedimientos que permitan la definición clara de los procesos institucionales.
Acceso limitado a los proyectos (objetivos/met/indicadores) que surjan desde cada una de las áreas y/o gerencias claves identificadas.	Media	Crítico	Moderado	Diseñar y poner en marcha métodos y técnicas de trabajo metodológico para la sistematización de la gestión institucional

Plan de Mitigación y/o Acciones

- Iniciar el diagnóstico institucional para la obtención rápida de modelos de indicadores de gestión presupuestaria que consoliden el propuesto en este proyecto.
- Diseñar e iniciar de manera inmediata un plan de trabajo para la revisión de la estructura orgánica institucional.
- Desarrollar un plan de reclutamiento y selección de personal altamente motivado y formado, que mantenga mayor permanencia en su cargo.

- Normar de forma inmediata y bajo la legalidad actual todos los procesos llevados a cabo por la institución, en especial los relacionados a la planificación y el presupuesto.

CAPITULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se presenta el análisis y discusión de la información recolectada, surgida de la aplicación de las encuestas y luego del procesamiento de los datos obtenidos de las diversas fuentes.

El universo del personal encuestado fue de cinco (5) personas de un total de ocho (8) que conforman el área de la Oficina de Planificación y Presupuesto.

7.1. Resultados de Encuesta al personal de la Oficina de Planificación y Presupuesto sobre indicadores de gestión presupuestaria.

Pregunta N° 1 (Principal): ¿Actualmente existen indicadores para el manejo presupuestario en la OPP del INTT?

El 100 %, de los encuestados asegura que actualmente existen indicadores para el manejo presupuestario en la OPP.

Pregunta N° 1 (Sustentación): Si la respuesta es afirmativa, méncionelos a continuación.

El 100 % de los encuestados no menciona ningún indicador y refieren en su lugar a los instructivos que sobre este tema elabora la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), lo que resulta contradictorio toda vez que este ente no refiere ningún documento dentro de sus instructivos y mucho menos manuales de orientación de los mismos.

**Encuesta de Indicadores Presupuestarios.
Pregunta 1. Existencia actual o no de Indicadores de Gestión Presupuestaria**

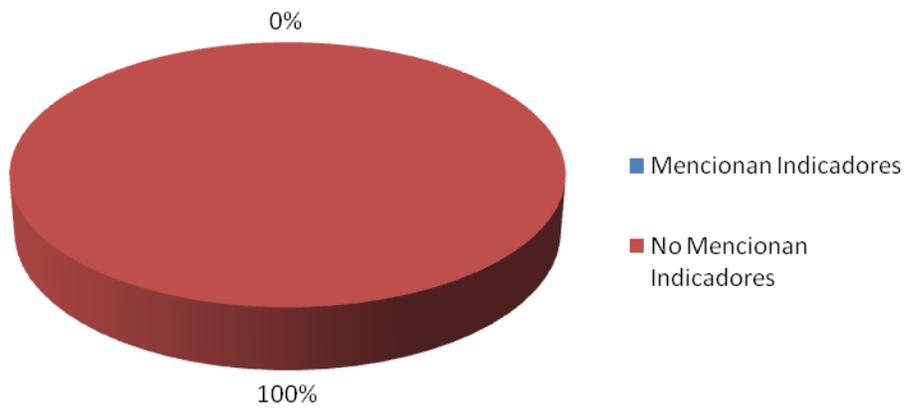
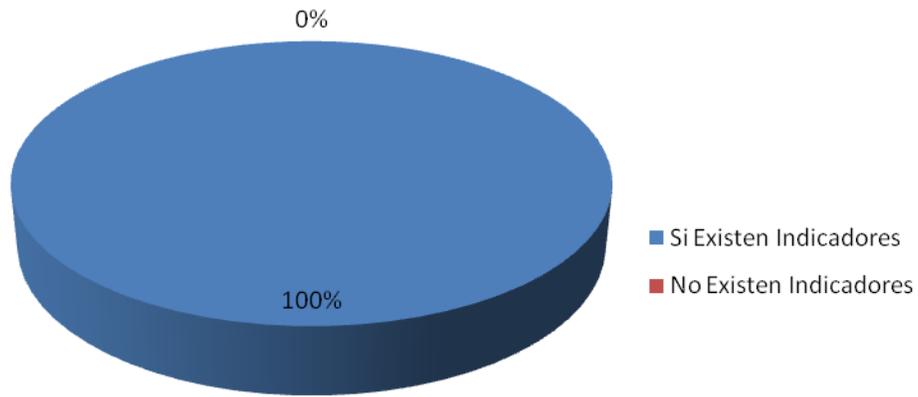


Figura 7.1.1. Resultado de la Pregunta 1 sobre la existencia actual o no de indicadores de gestión presupuestaria

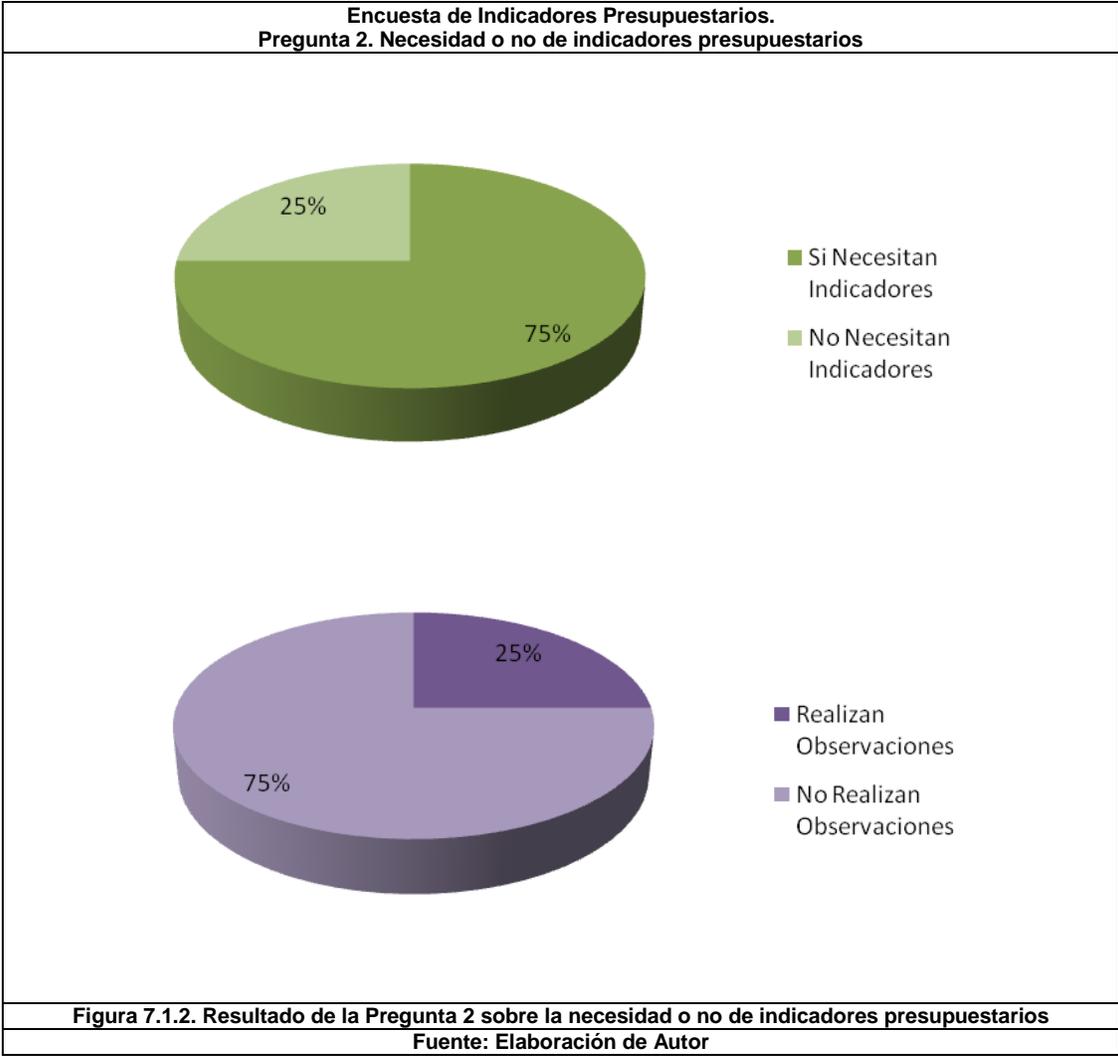
Fuente: Elaboración de Autor

Pregunta N° 2 (Principal): ¿Cree Usted que se necesitan indicadores presupuestarios en la OPP del INTT?

El 75 % de los encuestados asegura que actualmente se necesitan indicadores para el manejo presupuestario en la OPP y el 25 % señala que no.

Pregunta N° 2 (Sustentación): Observaciones

El 75 % de los encuestados no hace ninguna observación y el 25 % si la hace, señalando que si hacen falta para el logro de metas financieras.

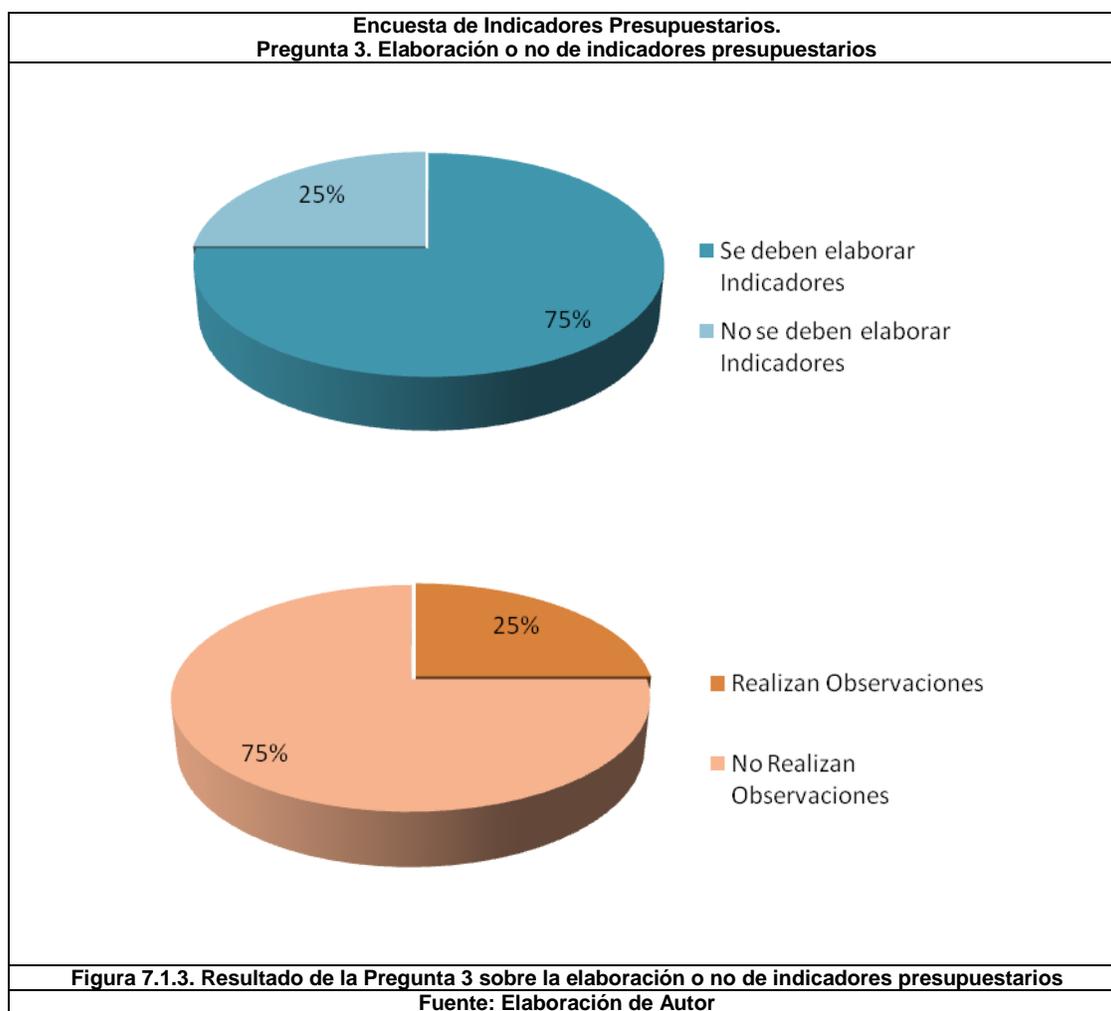


Pregunta N° 3 (Principal): ¿Está de acuerdo con elaborar indicadores presupuestarios en la OPP del INTT?

El 75 % de los encuestados asegura que si se deben elaborar indicadores presupuestarios en la OPP y el 25 % señala que no.

Pregunta N° 3 (Sustentación): Observaciones

El 75 % de los encuestados no hace ninguna observación y el 25 % si la hace, señalando que se requiere para estimar el logro de metas de eficiencia, eficacia y productividad.

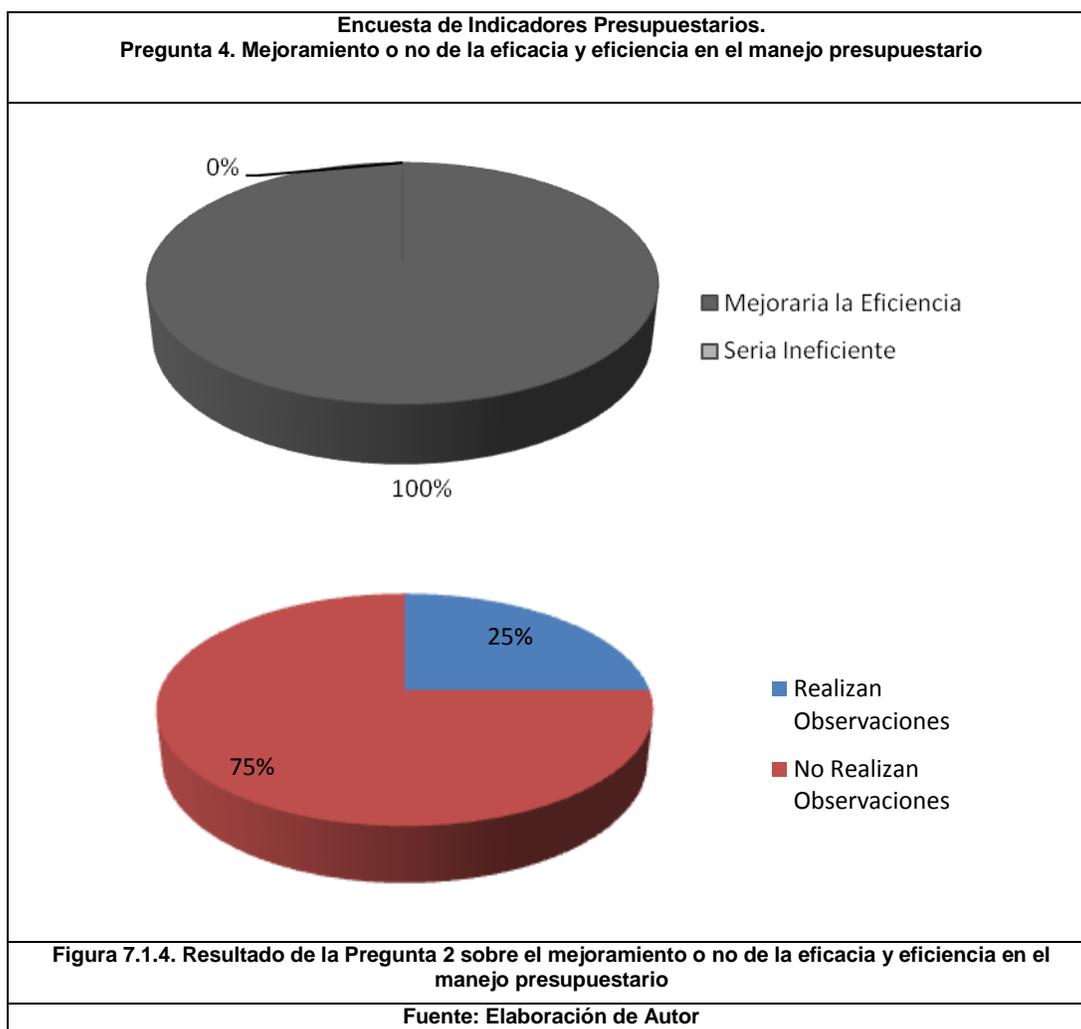


Pregunta N° 4 (Principal): ¿Le parece a usted que se mejoraría la eficacia y la eficiencia en el manejo presupuestario con la aplicación de indicadores en OPP del INTT?

El 100 % de los encuestados asegura sí mejoraría la eficacia y la eficiencia en el manejo presupuestario en la OPP.

Pregunta N° 4 (Sustentación): Observaciones

El 75 % de los encuestados no hace ninguna observación y el 25 % si la hace, señalando que los indicadores deben manejarse en las unidades de presupuesto.



7.2. Resultados de Encuesta al personal de la Oficina de Planificación y Presupuesto para la definición de indicadores de gestión.

Luego del análisis de los resultados obtenidos a partir de la opinión de la muestra consultada y tomando como criterio de selección la implementación del indicador a corto plazo, se presentan a continuación el cuadro de los indicadores a implementarse en la OPP:

Indicador	Código del Indicador	Objetivo	Cuantificador
Registro para Vehículos	GRT-IND-01	Autorizar y/o certificar el registro de vehículos conforme a las normas, leyes, reglamentos y políticas de regulación y prestación de servicios del transporte terrestre.	Número de vehículos registrados ejecutados x 100/Número total de vehículos planeados registrar
Licencias para conducir	GRT-IND-02	Tramitar y ejecutar el proceso de expedición, renovación, canje y revalida de licencia para conducir.	Número de licencias para conducir autorizadas x 100/Número total de licencias planeadas autorizar
Servicios de Transporte de Personas (CPS).	GTT-IND-01	Otorgar la certificación de CPS en función de las diferentes modalidades de transporte: cambio de razón social, modificación de turnos horas, nuevas rutas, ampliación o modificación de rutas, entre otros.	Número de certificaciones de CPS autorizadas ejecutadas x 100/Número total de certificaciones planeadas certificar
Registro de operadoras de transporte	GTT-IND-02	Autorizar y/o certificar el registro, renovación e incorporación ante la institución de todas las operadoras de transporte a nivel nacional.	Número de certificaciones de registro de operadoras ejecutadas x 100/Número total de certificaciones planeadas certificar
Operatividad de las rutas en los terminales de pasajeros.	GSC-IND-01	Autorizar y/o certificar la correcta operatividad de los terminales de pasajeros, la prestación de sus servicios, a fin de proveer la máxima felicidad a la población.	Número de certificaciones de operatividad de terminales de pasajeros otorgadas x 100/Número total de certificaciones planeadas certificar
Canales contraflujo y flujo	VAO-IND-01	Habilitar los necesarios canales de contraflujo y flujo vehicular para mejorar la movilidad y disminuir el tiempo de viaje de los usuarios en horas pico de la red vial nacional.	Número de vehículos movilizados x 100 /Número total de vehículos planeados movilizar

<p>Autorización para la colocación de vallas publicitarias y su contenido publicitario.</p>	<p>ORI-IND-01</p>	<p>Autorizar de vallas publicitarias, así como su contenido publicitario, a personas naturales y jurídicas, a ser colocadas a lo largo y ancho de la red vial en el país.</p>	<p>Número de autorizaciones de vallas publicitarias y su contenido x 100/Número total de vallas planeadas autorizar</p>
---	-------------------	---	---

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de este trabajo especial de grado basadas en los resultados obtenidos a partir de los objetivos planificados, al mismo tiempo que las recomendaciones en el corto, mediano y largo plazo pueden proponerse.

8.1. Conclusiones

- Este trabajo tuvo como objetivo establecer un Plan de Ejecución para un cuadro de indicadores de gestión presupuestaria en la Gerencia de Planificación y Presupuesto del INTT.
- El trabajo fue llevado a cabo buscando superar la problemática de cómo diseñar un Cuadro de Indicadores Presupuestarios de Eficacia y Eficiencia, en la formulación y ejecución presupuestaria del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT).
- En cuanto al diagnóstico de la situación actual en la OPP mediante sus indicadores de gestión presupuestaria, se determinó que no se cuenta con ellos ni de forma independiente ni formando parte de sistema alguno.
- Para el diseño de un cuadro de indicadores a llevarse a cabo considerando los productos y servicios generados u ofrecidos por el INTT a sus usuarios, se pudo validar mediante la aplicación de las encuestas.
- Se determinaron las características esperadas para el modelo de Plan de Ejecución, así como las etapas de estructuración del mismo,

para el control y seguimiento del cuadro de indicadores de gestión presupuestaria.

- El modelo de plan de ejecución que se propone contempla los parámetros o estándares internacionales de control y seguimiento de proyectos por parte del PMBOK.

8.1.1. Encuestas:

- En relación a los resultados de la encuesta sobre indicadores de gestión presupuestaria, se determinó la ausencia de éstos, sin embargo, un 75 % de los encuestados manifestó la necesidad y conveniencia de diseñarlos y ponerlos en práctica dentro del control y seguimiento a la gestión institucional.
- Un 100 % porcentaje de encuestados propuso el diseño de indicadores que permiten hacer seguimiento al acceso de los usuarios (as) a los trámites y servicios que ofrece el INTT.

8.2. Recomendaciones

- Implementar el plan de ejecución mucho más allá de las áreas o gerencias seleccionadas en esta fase haciéndolo extensivo y de impacto a toda la estructura organizativa.
- Para que el Plan de Ejecución Cuadro de Indicadores Presupuestarios de Eficacia y Eficiencia sea de verdadera utilidad, debe establecerse un sistema de normas y procedimientos que potencien su aplicabilidad.
- La institución debe incorporar la metodología de plan de ejecución contenida en el PMBOK a la planificación y control de todos sus proyectos.

- La OPP debe liderizar el inicio de un plan de capacitación al personal en el diseño de sistemas de indicadores de gestión en todas las áreas de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilera, T y Ruiz, A. (2017). Construcción de un Modelo de Gestión Presupuestario para la Administración de Portafolios de Proyectos de Investigación en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador: análisis de caso.
- Arias, F. G. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación. Editorial Episteme, C.A. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional. (2009). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial N.º 5.908, Extraordinario, del 19 de febrero de 2009.
- Asamblea Nacional. (2009). Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N° 6.013 del 23 de diciembre de 2010.
- Asamblea Nacional. (2009). Ley de Transporte Terrestre. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 38985 (Extraordinaria), 01-08-2008
- Asamblea Nacional. (2009). Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N.º 39.240 del 12 de agosto de 2009.
- Asamblea Nacional. (2009). Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público Sobre el Sistema Presupuestario. Gaceta Oficial N.º 5.781 del 12 de agosto de 2005. Arias, F. (1999)
- Arrieché, V. (2008). El Presupuesto por Proyectos la Experiencia Venezolana. Fundación Escuela de Gerencia Social.

- Canales, F. y Pineda, E. (2001). Metodología de la Investigación. México: Editorial Limusa, S. A. de C. V. Grupo Noriega Editores.
- Contraloría General de la República (1999) Cuadernos de Auditoría N°3, Metodología para la Auditoría de Gestión. CGR, Caracas.
- Chiavenato, I. (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México.
- Gray, C., y Larson, E. (2009). Administración de proyectos. México: McGraw-Hill.
- Guzmán, M. (2004). Elementos conceptuales y Técnicos para el desarrollo de la evaluación presupuestaria: construcción de indicadores de desempeño. www.mof.gob.pe
- Hernández, J. (2006). Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Área de Ingeniería de una Empresa de Servicios. Caracas, Autor.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). Metodología de la Investigación. 2ª Ed. Colombia: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Transporte Terrestre (INTT), <http://www.intt.gob.ve/intt/>
- Martínez, R. (2010). Formulación del Plan de Ejecución (PEP) del Proyecto Ampliación del estacionamiento del Centro Comercial Valle Arriba. Caracas, Autor.
- Martínez, S. (2016). Rol de la Gerencia en el desarrollo de proyectos. www.itmplatform.com

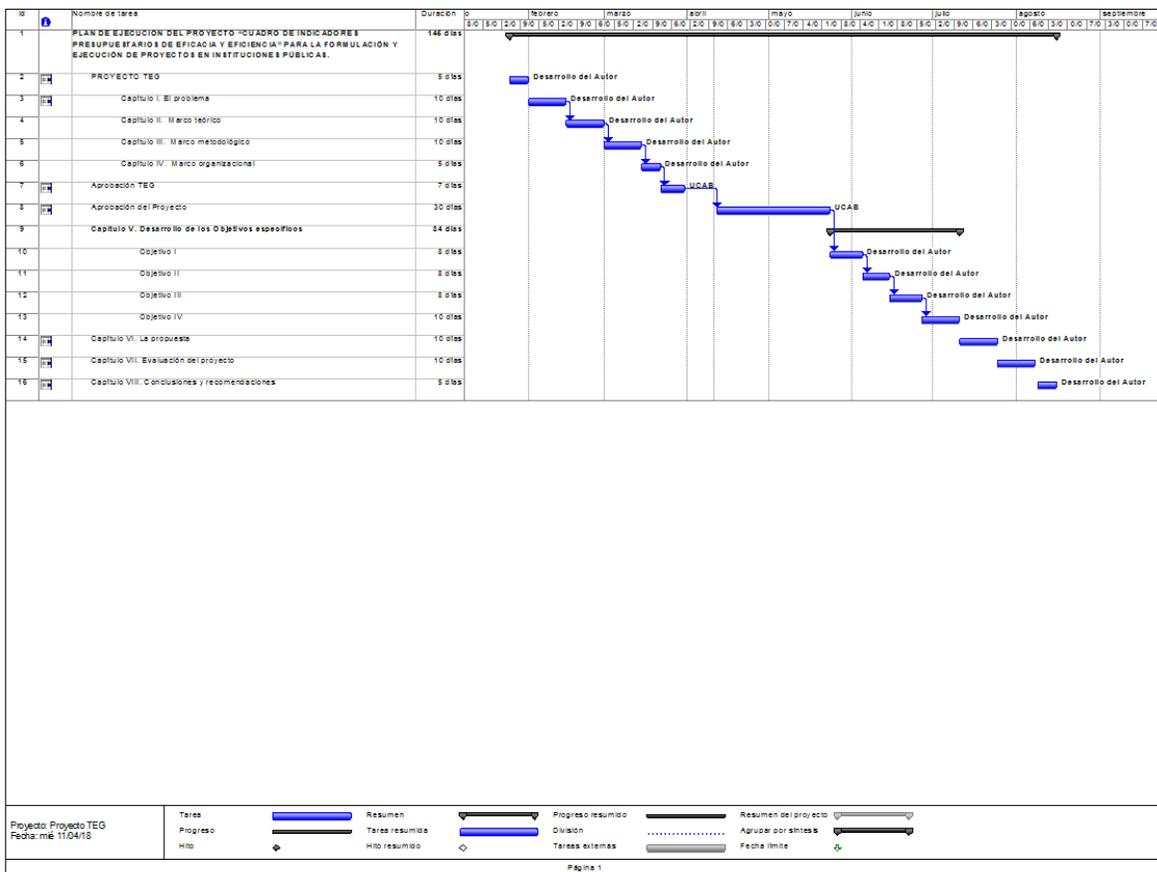
- ONAPRE (2017). Manual de Normas para la Formulación del Presupuesto de los Órganos del Poder Nacional. Caracas.
- Palacios, L. E. (2005). Gerencia de Proyectos. Un Enfoque Latino. Caracas, Publicaciones UCAB.
- Portilla S. V. (2016). Metodología para la Construcción y Calculo de Indicadores de Transito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial aplicados en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, para El Caso Municipal Lago Agrio. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador.
- Project Management Institute (PMI) (2017). The PMBOK Guide. 6ta Edición. Newtown Square, Pennsylvania. E.U.
- Tamayo y Tamayo. (2009). Diccionario de la Investigación Científica. 2a. Ed. Limusa, México.
- Thompson, A.; Gamble J.; Peteraf, M.; Strickland. A. (2012). Administración Estratégica Teoría y Casos. 18va Edición Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.
- Reglamento de la Ley de Transporte Terrestre (Decreto N°). (2008, Junio 03). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 38944, Junio 2008.

APENDICES Y ANEXOS

ANEXO 1

Cronograma de Trabajo Plan de Ejecución Proyecto “Cuadro de Indicadores Presupuestarios de Eficacia y Eficiencia para la formulación y ejecución presupuestaria del INTT”.

	Actividad/Tarea	Duración (Días)	Inicio	Finalización
1	INICIO	121	Jueves 25/01/18	Viernes 29/06/2018
2	PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO “CUADRO DE INDICADORES PRESUPUESTARIOS DE EFICACIA Y EFICIENCIA” PARA LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL INTT.	121	Jueves 25/01/18	Jueves 31/05/2018
3	PROYECTO TEG	5	Jueves 25/01/18	Miércoles 31/01/18
4	Capítulo I. El problema	10	Jueves 01/02/18	Miércoles 14/02/18
5	Capítulo II. Marco teórico	10	Jueves 15/02/18	Miércoles 28/02/18
6	Capítulo III. Marco metodológico	10	Jueves 01/03/18	Miércoles 14/03/18
7	Capítulo IV. Marco organizacional	5	Jueves 15/03/18	Miércoles 21/03/18
8	Aprobación TEG	1	Viernes 22/03/18	Viernes 30/03/18
9	Aprobación del Proyecto	20	Jueves 12/04/18	Lunes 01/05/18
10	Capítulo V. Desarrollo de los Objetivos específicos	1	Martes 01/05/18	Martes 01/05/18
11	Objetivo I	8	Martes 01/05/18	Martes 08/05/18
12	Objetivo II	8	Miércoles 09/05/18	Miércoles 16/05/18
13	Objetivo III	8	Jueves 17/05/18	Jueves 24/05/18
14	Objetivo IV	10	Viernes 25/05/18	Lunes 04/06/18
15	Capítulo VI. La propuesta	10	Martes 05/06/18	Jueves 14/06/18
16	Capítulo VII. Evaluación del proyecto	10	Miércoles 15/06/18	Domingo 24/06/18
17	Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones	5	lunes 25/06/18	Viernes 29/06/18



ANEXO 2

Formulario de Encuesta al Personal de la Oficina de Planificación y Presupuesto (OPP-INTT)

El presente formulario permitirá realizar un diagnóstico sobre la necesidad de aplicar indicadores de gestión presupuestarios en las partidas de gastos. Los datos aportados se manejarán de manera confidencial.

1. ¿Actualmente existen indicadores para el manejo presupuestario en la Oficina de Planificación y Presupuesto del INTT?

Sí____ No____

Si la respuesta es afirmativa, menciónelos a continuación:

2. ¿Cree usted que se necesitan indicadores presupuestarios en la Oficina de Planificación y Presupuesto del INTT?

Sí____ No____

Observaciones: _____

3. ¿Está de acuerdo con elaborar indicadores presupuestarios en la Oficina de Planificación y Presupuesto del INTT?

Sí____ No____

Observaciones:

4. ¿Le parece a usted que se mejoraría la eficacia y eficiencia en el manejo presupuestario con la aplicación de indicadores en la Oficina de Planificación y Presupuesto del INTT?

Sí____ No____

Observaciones:

Nombre del Encuestado	Área de Trabajo	Cargo

ANEXO 3

Formulario para la Definición de Indicadores Personal de la Oficina de Planificación y Presupuesto (OPP-INTT)

El presente formulario permitirá definir los indicadores de gestión presupuestaria en las partidas de gastos. Los datos aportados se manejarán de manera confidencial.

Institución/Ente	
Área/Gerencia/Oficina	

Nombre del Indicador

Objetivo del Indicador

Acción determinada (Actividad/Tarea) que sustenta el Indicador

Proceso del cual forma parte

Categoría a la que pertenece

Unidad de Medida	
Periodicidad de Medición	
Responsable Directo	

Cuantificador/Fórmula

Nombre de la Persona	Área de Trabajo	Cargo