

**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE LA
GERENCIA ESTRATÉGICA EN ENTIDADES PÚBLICAS**

**JENNIFFER AMAYA QUINTANA C.C 1.118.820.826 De Riohacha
CAROLINA SIMANCA GUERRA C.C. 1.123.998.249 De Maicao**



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADO DE MAESTRÍA EN FINANZAS
DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA
JULIO DE 2021**

**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE LA
GERENCIA ESTRATÉGICA EN ENTIDADES PÚBLICAS**

**JENNIFFER AMAYA QUINTANA C.C. 1.118.820.826 De Riohacha
CAROLINA SIMANCA GUERRA C.C. 1.123.998.249 De Maicao**

**TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MAGISTER EN FINANZAS**

DIRECTORA:

MARTHA JOSEFINA CASTRILLÓN ROYS

PHD: Gestión de la Ciencia y tecnología

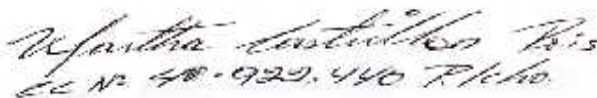


**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADO DE MAESTRÍA EN FINANZAS
DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA, JULIO
DE 2021**

CARTA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, **Martha Josefina Castrillón Rois**, identificado con cédula de ciudadanía No. 40.922.440, expedida en la Ciudad de Riohacha, Departamento de La Guajira, por medio de la presente hago constar que el trabajo de grado, presentado por las señoras **JENNIFFER AMAYA QUINTANA** identificada con cédula de ciudadanía 1.118.820.826 expedida en Riohacha y **CAROLINA SIMANCA GUERRA** identificada con cédula de ciudadanía No. 1.123.998.249 expedida en Maicao, cuya tesis titulada: Administración Financiera como Herramienta de la Gerencia Estratégica en Entidades Públicas, para optar el título de Magister en Finanzas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a consideración del jurado evaluador que se designe, para su posterior sustentación en presentación pública.

Dado en Riohacha DTC, departamento de La Guajira, a los 27 días del mes de abril de 2021.



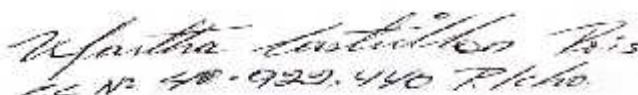
MARTHA JOSEFINA CASTRILLÓN ROIS

Director Trabajo de Grado

CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO

Como directora de este trabajo de grado como requisito para optar el título de Magister en Finanzas, presentada por **JENNIFFER AMAYA QUINTANA** identificada con cédula de ciudadanía 1.118.820.826 expedida en Riohacha y **CAROLINA SIMANCA GUERRA** identificada con cédula de ciudadanía No. 1.123.998.249 expedida en Maicao, cuya tesis titulada: Administración Financiera como Herramienta de la Gerencia Estratégica en Entidades Públicas, afirmo haber revisado el informe arrojado por el software anti plagio Turnitin con un porcentaje de 18% de coincidencias con otros trabajos y que la fuentes utilizadas detectadas por el mismo en el trabajo en mención, se encuentra debidamente cita de acuerdo a las normas APA vigente, por lo que el proyecto de investigación es de su total autoría.

Dado en Riohacha DTC, departamento de La Guajira, a los 21 días del mes de julio de 2021.



*Martha Josefina Castrillon Rois
CC N° 40.929.440 FICHO*

MARTHA JOSEFINA CASTRILLON ROIS
Director Trabajo de Grado

DERECHO DE AUTOR

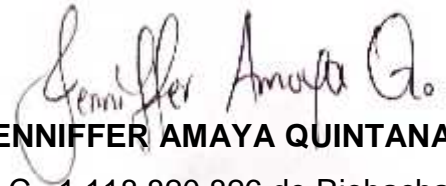
Nosotras, **JENNIFFER AMAYA QUINTANA** identificada con cédula de ciudadanía 1.118.820.826 expedida en Riohacha y **CAROLINA SIMANCA GUERRA** identificada con cédula de ciudadanía No. 1.123.998.249 expedida en Maicao, cuya tesis titulada: Administración Financiera como Herramienta de la Gerencia Estratégica en Entidades Públicas. Autorizo a la Universidad de La Guajira, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aporte al proceso de investigación, según las normas de la institución.

Dado en Riohacha DTC, departamento de La Guajira, a los 27 días del mes de abril de 2021.



CAROLINA SIMANCA GUERRA

C.C. 1.123.998.249 De Maicao



JENNIFFER AMAYA QUINTANA

C.C. 1.118.820.826 de Riohacha

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN.....	19
1. EL PROBLEMA	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1.1 Formulación del problema.....	29
1.1.2 Sistematización del problema	29
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
1.2.1 Objetivo general.....	30
1.2.2 Objetivos específico	30
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	32
1.4.1 Delimitación espacial	32
1.4.2 Delimitación temporal.....	32
1.4.3 Delimitación teórica.....	33
2. MARCO REFERENCIAL.....	34
2.1 MARCO TEÓRICO.....	34

2.1.1. Antecedentes de la investigación.....	34
2.1.2. Fundamentos teóricos	45
2.1.2.1. Administración financiera	45
2.1.2.1.1 Sistema presupuestal.....	46
Etapas del proceso presupuestario	48
Pre iniciación	48
Elaboración	49
Ejecución.....	50
Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real	51
Evaluación.....	52
2.1.2.1.2. Herramientas financieras	54
Estados financieros básicos	54
Estado de pérdidas y ganancias.....	55
El balance general.....	55
Flujos de efectivos.....	56
Planeación financiera	59
2.1.2.2. Gerencia Estratégica	60
2.1.2.2.1. Procesos gerenciales	60
Comunicación efectiva	61
Liderazgo.....	61

Motivación	62
Gestor del cambio	62
2.1.2.2.2 Opciones estratégicas	63
Formulación estratégica	64
Alineamiento estratégico	66
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	68
2.3.1 Toponimia	69
2.3.2 Símbolos	69
2.3.3 Bandera	70
2.3.4 Historia.....	70
2.3.5 Diversidad cultural	72
2.3.6 Comunidad árabe de Maicao	72
2.3.7 Geografía	73
2.3.8 Límites	74
2.3.9 Vegetación	74
2.3.10 Desarrollo empresarial	74
2.3.11 Telecomunicaciones	75
2.3.11.1 Tigo.....	75
2.3.11.2 Claro S.A.	75
2.3.11.3 Móviles Colombia - Movistar.....	75

2.3.11.4 Móviles Colombia - Movistar.....	75
2.3.12 Barrios.....	76
2.3.13 Economía.....	76
2.4 MARCO LEGAL	77
2.5 SISTEMA DE VARIABLES.....	82
2.5.1 Definición Nominal	82
2.5.2 Definición Conceptual	82
2.5.3 Definición Operacional.....	82
3 MARCO METODOLOGICO.....	84
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	84
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	85
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	85
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	88
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	89
3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	91
3.5.1. Validez	91
3.5.2. Confiabilidad	92
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	94
3.7 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	95
4. resultados de LA INVESTIGACION.....	97

4.1 ETAPA SISTEMA PRESUPUESTAL	97
4.2 HERRAMIENTAS FINANCIERAS	111
4.3 PROCESOS GERENCIALES	118
4.4 OPCIONES ESTRATÉGICAS	126
4.5 ANALISIS DE LAS DIMENSIONES	130
4.6 Analisis de las variables	137
4.7 discusión de los resultados	139
4.7.1 Administración Financiera	139
4.7.2 Gerencia Estratégica	143
4.7.3 Lineamientos estratégicos	145
4.7.3.1 Objetivo estratégico	145
4.7.3.2 Objetivo propositivo	146
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES	154
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157
ANEXOS	160

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización De Variables.....	83
Tabla 2. Distribución de la población de la Alcaldía	88
Tabla 3. Ponderación De Alternativas	91
Tabla 4. Baremo Ponderación de Ítems del Cuestionario	94
Tabla 5. Indicador preiniciación evaluación de resultado.	97
Tabla 6. Indicador preiniciación determinación de estrategias para alcanzar los objetivos.....	99
Tabla 7. Indicador preiniciación cronograma de actividades.	100
Tabla 8. Indicador elaboración de presupuesto.....	101
Tabla 9. Indicador elaboración plan financiero.	102
Tabla 10. Indicador ejecución del presupuesto.	103
Tabla 11. Indicador ejecución manuales de desempeño.....	104
Tabla 12. Indicador ejecución presupuesto anual	105
Tabla 13. Indicador control manuales de procedimiento	107
Tabla 14. Indicador control seguimiento a las actividades.	108
Tabla 15. Indicador evaluación.....	109
Tabla 16. Indicador evaluación generación de estrategias para medir resultados.....	110

Tabla 17. Indicador estados financieros	111
Tabla 18. Indicador estados financieros preparación de documentos.....	112
Tabla 19. Indicador flujo de efectivo clasificación de partidas	114
Tabla 20. Indicador flujo de efectivo	115
Tabla 21. Indicador planeación financiera	116
Tabla 22. Indicador planeación financiera objetivos financieros.....	117
Tabla 23. Indicador comunicación efectiva intercambio de información.....	118
Tabla 24. Indicador comunicación efectiva medios de comunicación	119
Tabla 25. Indicador liderazgo	120
Tabla 26. Indicador liderazgo apoyo a las necesidades	121
Tabla 27. Indicador motivación grado de compromiso	122
Tabla 28. Indicador motivación actitud positiva	123
Tabla 29. Indicador gestor de cambio estrategias	124
Tabla 30. Indicador gestor de cambio capacidad de promover cambios.....	125
Tabla 31. Indicador formulación de estrategias opciones estrategicas	127
Tabla 32. Indicador formulación de estrategias la misión.....	128
Tabla 33. Indicador alineación estratégica visión compartida	129
Tabla 34. Indicador ciclo de alineamiento estratégico	130
Tabla 35. Análisis de la dimensión sistema presupuestal	131
Tabla 36. Análisis de la dimensión herramientas financieras	133

Tabla 37. Análisis de la dimensión procesos gerenciales	135
Tabla 38. Análisis de la dimensión opciones estratégicas.....	136
Tabla 39 Análisis variable administración financiera	137
Tabla 40 Análisis de la variable gerencia estratégica.....	138
Tabla 41. Lineamiento N°1	147
Tabla 42. Lineamiento N°2	150

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Indicador preiniciación evaluación de resultado.....	98
Ilustración 2. Indicador preiniciación determinación de estrategias para alcanzar los objetivos.	99
Ilustración 3. Indicador preiniciación cronograma de actividades.....	100
Ilustración 4. Indicador elaboración de presupuesto.....	101
Ilustración 5. Indicador elaboración plan financiero.....	102
Ilustración 6. Indicador ejecución del presupuesto.....	104
Ilustración 7. Indicador ejecución manuales de desempeño	105
Ilustración 8. Indicador ejecución presupuesto anual	106
Ilustración 9. Indicador control manuales de procedimiento.....	107
Ilustración 10. Indicador control seguimiento a las actividades.	108
Ilustración 11. Indicador evaluación	109
Ilustración 12. Indicador evaluación generación de estrategias para medir resultados.....	110
Ilustración 13. Indicador estados financieros.....	112
Ilustración 14. Indicador estados financieros preparación de documentos .	113
Ilustración 15. Respuesta indicador flujo de efectivo clasificación de partid	114
Ilustración 16. Indicador flujo de efectivo.....	115

Ilustración 17. Indicador planeación financiera.....	116
Ilustración 18. Respuesta indicador planeación financiera objetivos financieros	
Ilustración 19. Indicador comunicación efectiva intercambio de información.....	119
Ilustración 20. Indicador comunicación afectiva medios de comunicación ..	120
Ilustración 21. Indicador liderazgo	121
Ilustración 22. Indicador liderazgo apoyo a las necesidades.....	122
Ilustración 23. Indicador motivación grado de compromiso.....	123
Ilustración 24. Indicador motivación actitud positiva	124
Ilustración 25. Indicador gestor de cambio estrategias.....	125
Ilustración 26. Indicador gestor de cambio capacidad de promover cambios.....	126
Ilustración 27. Indicador formulación de estrategias opciones estratégicas	127
Ilustración 28. Indicador formulación de estrategias la misión	128
Ilustración 29. Indicador alineación estratégica visión compartida	129
Ilustración 30. Indicador ciclo de alineamiento estratégico.....	130

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Matriz de Validación del Instrumento	160
Anexo B. Juicio del Experto para el Instrumento	168
Anexo C. Instrumento de validación de contenido.....	169
Anexo D Cuestionario definitivo	174
Anexo E Calculo Alfa Crobach	178
Anexo F Cálculos Estadísticos	179

Amaya Quintana Jenniffer Beatriz, Simanca Guerra Carolina Maria, **“ADMINISTRACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN ENTIDADES PÚBLICAS”**, Universidad de La Guajira, Postgrado de Maestría en Finanzas, Riohacha, La Guajira, 2021.

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito analizar la Administración Financiera Como Herramienta De La Gerencia Estratégica en entidades públicas del Municipio de Maicao, se encuentra sustentada Van Home & Wachowicz (2002), Gitman & Zutter (2012), Ochoa (2002), Block (2013), García (2009), entre otros. Para la segunda variable se pretende abordar, la gerencia estratégica, y se apoya teóricamente en los siguientes autores Serna (2010), David (2013), Sallenave (2002), Wheelen & Hunger (2013), Mendoza, (2011), entre otros

La investigación se enmarco en un enfoque cuantitativo bajo en punto de vista positivista, con un diseño de campo no experimental, transaccional, descriptivo, cuenta con una población finita conformada por 12 funcionarios del área de planeación y hacienda. El cuestionario está estructurado por 30 ítems, tipo likert, con alternativas de respuesta MA (Muy de acuerdo), DA (De acuerdo), NA/ND (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), ED (En desacuerdo) y MD (Muy en desacuerdo), el instrumento fue validado por 3 expertos en las variables objeto de estudio. Una vez utilizado los procesos estadísticos, se procedió al cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbrach, cuyo resultado arrojó un 0,85.

En síntesis, se puede apreciar en esta investigación que la entidad cumple con los criterios normas y procedimientos generales de la administración financiera y se complementa con la gerencia estratégica apoyando el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos que integran, existen algunas acciones que se recomiendan para que sea más óptimo y efectivo.

Palabras claves: administración financiera, gerencia estratégica, planeación.

Amaya Quintana Jenniffer Beatriz, Simanca Guerra Carolina Maria, “**FINANCIAL ADMINISTRATION AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC ENTITIES**”, University of La Guajira, Master’s Program in Finance, Riohacha, La Guajira, 2020.

ABSTRACT

This research aims to analyze financial management as a strategic management tool in public entities of the Municipality of Maicao, it is supported by Van Home & Wachowicz (2002), Gitman & Zutter (2012), Ochoa (2002), Block (2013) , García (2009), among others. For the second variable, it is intended to address strategic management, and is theoretically supported by the following authors Serna (2010), David (2013), Sallenave (2002), Wheelen & Hunger (2013), Mendoza, (2011), among others

The research was framed in a low quantitative approach from a positivist point of view, with a non-experimental, transactional, descriptive field design, it has a finite population made up of 12 officials from the planning and finance area. The questionnaire is structured by 30 items, likert type, with response alternatives MA (Strongly agree), DA (Agree), NA / ND (Neither agree nor disagree), ED (Disagree) and MD (Strongly agree). disagreement), the instrument was validated by 3 experts in the variables under study. Once the statistical processes had been used, the Cronbrach Alpha reliability coefficient was calculated, the result of which was 0.85. In summary, it is concluded in this research that the entity complies with the criteria, norms and general procedures of financial administration and is complemented by strategic management, supporting the continuous improvement of each of the processes that make up, there are some actions that are recommended to make it more optimal and effective.

Keywords: financial management, strategic management, planning

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las finanzas públicas son de gran importancia la manera de aplicación constituye un factor importante para el desarrollo económico del país es por ello que la administración financiera se convierte en un papel principal en la toma de decisiones tales como inversión, manejo de recursos, fuentes de financiamientos, manejo de gastos y costos, administración de activos, entre otras.

El requiere de un sistema integrado de administración financiera en el sector público que logre identificar, equilibrar y apartar algunas prácticas no tan regulares para implementar medidas correctivas que conlleven a la consecución de las metas trazadas. Según lo expresado por Rodríguez (2012), la administración financiera se fundamenta en una base de datos formada por toda la información de los entes que conforman la administración financiera pública, con sus controles internos que están encargados de registrar, procesar y de igual forma informar por la ejecución de recursos financieros en este sector, es decir es un método racional que establece las reglas y sistemas administrativos aprobados.

Considerando lo expresado anteriormente, esta investigación proyectó como objetivo general analizar la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en entidades públicas del Municipio de Maicao así mismo se articuló en cuatro capítulos los cuales se divulgan a continuación:

El capítulo I, se refiere al problema, en donde se detalla el planteamiento y formulación del problema, justificación y delimitación de la investigación comprende el problema, donde se explica el planteamiento, del mismo modo se relata los objetivos tanto general como específicos para alcanzar el éxito de la investigación, la justificación que viene a explicar de manera clara por qué de la investigación; y por último la delimitación del estudio en términos del espacio, tiempo y temática.

El capítulo II, corresponde a la fundamentación teórica que incluye los antecedentes de la investigación, bases teóricas y se desarrolla el sistema de variables, por su parte el capítulo III donde se muestra los factores metodológicos de la investigación, se detalla el enfoque, tipo y diseño de la investigación, así como todo lo relacionado con la población y muestra de estudio, del mismo modo se establecen las técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad de la investigación.

El capítulo IV se analiza y discuten los resultados obtenidos aplicados a los miembros de la alcaldía y se formularon lineamientos estratégicos, por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones para contribuir al mejoramiento y optimizar los procesos de administración financiera de la alcaldía.

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El cambio es una constante en el cual las organizaciones están inmersas, actualmente estas entidades deben adaptarse rápido a las diferentes variaciones del entorno, obteniendo la forma de ser más competitivas, utilizando herramientas tecnológicas y sistemas gerenciales. Roberts (2004), sustenta que “una organización obtiene buenos resultados manteniendo la coherencia entre tres elementos: su estrategia, el diseño de su organización, el entorno en el que opera con el propósito de prevalecer y obtener mayores éxitos hacia el logro de los objetivos planteados”.

Así mismo argumenta Hitt (2006), que “la globalización ha traído un sin número de alternativas sociales, económicas, culturales, políticas, en donde los gerentes de las empresas a nivel mundial deben asumir retos tales como cambios, tecnología y globalización, estos tres desafíos fundamentales se combinan para crear un escenario increíblemente complejo, dinámico y competitivo, en el cual debe operar la mayoría de los administradores”.

Por otro lado, la administración financiera logra activar e impulsar las economías en los países de todo el mundo, lo cual es fundamental dentro de las organizaciones para su correcta administración, influenciado por factores internos y externos; de igual manera León (1985), argumenta que “una organización es el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad”.

De igual manera los autores Koontz & Weihrich (2004), también establece la organización a modo de “la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación de un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación,

coordinación y estructura organizacional”. En este sentido, Van Horne & Wachowicz (2002), sostiene que las organizaciones como “la entidad pública requiere de la administración financiera de acuerdo a se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general”.

También es importante la coordinación de los diferentes recursos como son los humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para la consecución de los objetivos propuestos dentro de la organización. Desde otra perspectiva, Perdomo (2002), concibe “la administración financiera como una fase de la administración en general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas”.

Por su parte Gitman y Zutter, (2012), indica que la administración financiera se relaciona a las tareas del gerente financiero en la compañía, estos a su vez dirigen los asuntos financieros de empresas privadas como públicas, grandes y pequeñas, con ánimo o sin fines de lucro. También hacen actividades financieras variadas como el desenvolvimiento de un plan financiero o presupuesto, la valoración de altos gastos presupuestados y la recaudación de dinero para costear las operaciones de la organización.

Así mismo Gitman y Zutter, (2012), hace mención a que los gerentes financieros deben mantener la estructura económica y considerar las consecuencias de los diversos niveles de la actividad económica y fluctuaciones en la política económica. En cuanto a la relación con la contabilidad, las actividades de finanzas y contabilidad.

Afirma el mismo autor, que dentro de las funciones del contador son producir e informar los datos para evaluar el desempeño de la organización, así como valorar su posición financiera, se debe dar cumplimiento a estos informes que

solicitan las entidades reguladoras en el manejo de valores, de igual forma utilizar esta información para las obligaciones tributarias de la empresa. Por último, las tareas fundamentales del gerente se encuentra también participación en el análisis y la proyección del horizonte financiero de la compañía, además de tomar decisiones importantes de inversión y financiamiento. Las decisiones de inversión determinan qué tipo de activos mantiene la empresa.

De la misma forma el mismo autor sostiene que para lograr un funcionamiento acorde a los objetivos la organización pública se necesita de la administración financiera para realizar un uso apropiado de los bienes financieros, debido a que estos adquieren una gran importancia dentro de la organización para la optimización de las operaciones que en ella se desarrollan elementos que correlacionados forman un todo en la organización, del desarrollando y aprovechamiento de estos aspectos depende el futuro de la entidad.

De igual manera, los gerentes juegan un papel importante en cualquier tipo de empresas por ello que deben contar con ciertas destrezas tanto como académicas, culturales, liderazgo, tal como lo sustenta Madrigal, (2009).

En este sentido, los gerentes deben contar con la destreza del liderazgo puesto que guiaran a cierto grupo de personas a los objetivos planeados para fortalecer una habilidad importante como la es el liderazgo. Si las personas consideran que un individuo confía en sí mismo, será fácil que logre admisión como líder, como lo menciona Huerta (2006), ya que “un gerente debe proyectar seguridad en sus saberes, conocimientos, en lo que hace y como lo hace genera credibilidad”.

Del mismo modo, se debe contar con una visión estratégica Según Kotler y Armstrong (2004), la visión estratégica está estrechamente relacionada con la pericia sobre un tema específico; contribuye a la experiencia, y se complementa con formación académica en línea gerencial. Es por ello que las organizaciones deben tener una gerencia estratégica que le apoye al planteamiento, realización

y desempeño de las actividades que orienten a la entidad alcanzar las metas trazadas.

Por otro lado, David, (2003), argumenta que la gerencia estratégica se puede establecer desde una perspectiva objetiva que contribuye a la entidad a encargarse de la postura preactiva y no reactiva en el mercado en que compite, no puede conformarse solo con responder a los hechos, si no incidir y adelantarse a ellos. Así también los autores Wheelen y David, (2013), sostienen que la gerencia estratégica tiene tres etapas la planificación financiera básica, planificación basada en pronósticos y la planificación (estratégica) orientada por el entorno y administración estratégica.

Por otra parte, las entidades públicas según la Ley General Presupuestaria: Es aquella que es propiedad del Estado, sea éste nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial¹. Sin embargo, la Unión Europea define a una empresa o entidad pública como cualquier empresa en la que los poderes públicos puedan ejercer, directa o indirectamente, una influencia dominante en razón de la propiedad, de la participación financiera o de las normas que las rigen.

Por consiguiente, la administración financiera hace parte fundamental de la gerencia pública, García (2010), resalta que este ente público, representa el área capacitada para resguardar los recursos financieros del Estado, centrada en los recursos económicos que brindan rentabilidad y liquidez, resultando expedientes económicos tanto lucrativos como líquidos al mismo tiempo.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la administración financiera pública es una herramienta necesaria para las buenas prácticas de la gerencia, siendo esta responsable del cumplimiento de los objetivos de los planes de desarrollo

¹ Art.6.1. Texto Refundido de la Ley General Presupuestaria.

municipal, conllevando a que la gerencia de la administración financiera municipal, se ve reflejada en las políticas micro y macro económicas aplicadas, con el fin de ejercer control de las consecuencias como organización, logrando diferenciar criterios de finanzas públicas como son la destinación del gasto público, dentro del entorno competitivo gerencial.

Desde otra perspectiva, en Latinoamérica las entidades públicas tienen su propia estructura organizacional para la administración del ingreso y gasto público de las entidades nacionales y territoriales, de acuerdo a Zubiri, Gonzalez, Contreras, y Albi, (1992), los ingresos públicos son los recursos que capta el sector público para realizar sus actividades. En una perspectiva cuantitativa, los impuestos forman el primordial elemento de los ingresos públicos. Otro elemento importante de los ingresos públicos es la producción realizada por las empresas públicas propiedad de los Estados o los rendimientos obtenidos del alquiler o uso de propiedades o servicios públicos.

También existen otras vías más excepcionales de conseguir recursos públicos, como enajenación determinados activos y la privatización de empresas o la adquisición de recursos por créditos otorgados por entidades financieras del exterior. En ese sentido, Musgrave (1959), sostiene que el gasto público es uno de los principales instrumentos de la política fiscal, permite estimular y estabilizar la economía, redistribuir el ingreso y riqueza a los sectores más vulnerables y asignar los recursos públicos de forma eficiente con el fin de proveer los bienes y servicios requeridos por la sociedad.

Así mismo, en América Latina las funciones de la política fiscal durante los años ochenta se utilizaron mayormente como un instrumento discrecional, el gasto público se redujo fuertemente, con el fin de corregir los grandes déficits fiscales producidos tras la crisis de la deuda en la región. Este panorama fue seguido por la implementación de una serie de reformas estructurales que permitió estabilizar el gasto público, a través de su uso como política de estabilización de la economía

y asignación de recursos hacia los sectores más vulnerables, se inicia una década de crecimiento sostenido del gasto en la región, tal como lo sostiene (González, 2010).

Desde otra mirada, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, (2015), Durante el año 2015 las cuentas fiscales de América Latina registraron, en promedio, un leve deterioro, de modo que se alcanzó un déficit fiscal del 3,0% del PIB y un nivel de deuda pública bruta del 34,7% del PIB. De los 19 países considerados, en 11 se incrementaron simultáneamente el déficit fiscal y la deuda pública como proporción del PIB. La región comenzó a acumular deuda pública, sobre todo interna, después de la crisis financiera internacional del año 2008, como respuesta a crecientes necesidades de financiamiento frente a un escenario de desaceleración.

A lo anterior, en varios países de la región los efectos sobre las finanzas públicas de la desaceleración del crecimiento y del deterioro de los términos de intercambio han sido muy significativos y han dado lugar a ajustes fiscales de magnitud, pues el espacio fiscal disponible ha mermado. En algunos países se observa un diferencial muy elevado entre la tasa de crecimiento de la economía y la tasa de interés pagada por la deuda pública, lo que es indicativo de un efecto de “bola de nieve” que puede arrastrar la deuda pública en una espiral ascendente, de no cambiar las condiciones macroeconómicas.

De igual manera, son también importantes las reformas de los sistemas de relaciones fiscales intergubernamentales, para reducir la prociclicidad fiscal subnacional y minimizar la volatilidad en la provisión de servicios públicos e infraestructuras esenciales. Como ha reiterado la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2015), para profundizar las políticas contra cíclicas y lograr que sus efectos sean permanentes, un tema crucial de la agenda es el perfeccionamiento de la institucionalidad macroeconómica y de los mecanismos que aseguren capacidad de reacción ante situaciones adversas.

Así mismo el autor se refiere a proteger o estimular la inversión pública y el crecimiento, se hace necesario entonces fortalecer la institucionalidad contra cíclica, como lo han hecho varios países, a fin de reducir en lo posible los nocivos ciclos de expansión y contracción del gasto público y, sobre todo, de las erogaciones de capital. Los ajustes fiscales deberán, por tanto, apuntar a proteger o incentivar las inversiones que sostienen el crecimiento.

Cabe recordar que los efectos multiplicadores de los gastos de capital son ampliamente significativos, sobre todo en períodos de desaceleración económica, y ello debe ser tomado en cuenta en el diseño institucional de reglas fiscales de segunda generación, como se discute en este Panorama Fiscal. Como consecuencia de los choques económicos recientes y los desastres naturales, el Caribe ha llegado a ser una de las regiones con mayor deuda pública del mundo, por lo que resulta imperativo recuperar una senda de crecimiento inclusivo y de disminución de los desequilibrios fiscales.

Para ello es necesario desarrollar evaluaciones comprehensivas del gasto público y reducir ineficiencias, al mismo tiempo que deberán avanzar las tratativas de renegociación de la deuda con los organismos multilaterales. Por otra parte, el informe de la Contraloría General de la República de Colombia (2015), argumenta que: la situación de las finanzas del Estado colombiano estuvo influenciada por fenómenos económicos adversos que se presentaron principalmente en el entorno internacional.

Dentro de estos, se destacó la reducción de los precios del petróleo y su efecto negativo al interior de las finanzas públicas, que se percibió a través de menores impuestos, distribución de utilidades y liquidación de regalías. Además, las finanzas públicas se vieron afectadas por la mayor devaluación del peso frente al dólar, reflejadas en un mayor servicio y saldo de la deuda pública, y por los efectos de una mayor inflación.

A lo anteriormente expuesto, encontramos la crisis en los gobiernos centrales territoriales se dio por el crecimiento de los gastos, debido al ciclo político, ya que en el último año de gobierno de los mandatarios locales se tiende a acelerar la ejecución de recursos, principalmente de inversión. Otro aspecto a resaltar en las finanzas públicas territoriales es que, a pesar de mostrar resultados en el fortalecimiento de los ingresos propios (tributarios y no tributarios), siguen dependiendo, para financiar sus planes de gastos e inversión, de las transferencias del nivel central (SGP) así como de los recursos del Sistema General de Regalías.

Por otra parte, la gestión financiera pública ha adquirido mayor importancia debido principalmente a las funciones de servicio social y a la distribución de recursos asignados los cuales son restringidos, lo que genera una jerarquización de necesidades que conlleva al uso eficaz y transparente de los mismos. Con base en este enfoque las estrategias a diseñar y ejecutar en la organización deben estar vinculadas para que sus operaciones arrojen resultados que satisfagan las expectativas de los usuarios (interno y externo), para ello es necesario atraer el recurso humano con la formación requerida, motivar al personal directivo para el logro de sus metas, y en general, ejecutar las tareas necesarias para que la maximización del valor sea un objetivo permanente.

Así mismo, el presupuesto público es un instrumento primordial para la toma de decisiones en todos los gobiernos territoriales, por medio del cual se puede dar acatamiento a los planes de desarrollo, programas de gobierno, en fin de poder impulsar y propiciar la satisfacción de necesidades básicas en la población y el desarrollo económico de los territorios; la institucionalidad de las administraciones locales tiene una marca importante en los niveles de pobreza en los municipios del país, debido a que los riesgos de corrupción, ineficacia e ineficiencia en la prestación de los servicios los afecta ampliamente.

No obstante, la inseguridad financiera se muestra por la limitada gestión de la administración financiera, que se refleja en la inadecuada toma de decisiones, así mismo la adquisición de bienes y servicios sin la pertinente planificación, lo que provoca mayor dificultad para cumplir con las obligaciones adquiridas, del mismo modo el deficiente desempeño empresarial que no cumplen con los objetivos administrativos planteados.

En este sentido es necesario, la administración financiera acompañada de la gerencia estratégica, la cual permite generar un análisis de los elementos que afectan el desarrollo del talento humano, como también una organización estratégica para la administración de los recursos, logrando así la ejecución de los proyectos estructurales, en cumplimiento de los objetivos trazados en plan desarrollo y la implementación del control interno, para mejorar los procesos de gestión en la alcaldía en términos de administración y gerencia.

Es importante resaltar que el sujeto protagonista de esta investigación es: la administración municipal de Maicao, quien es el ordenador del gasto y por lo cual es pertinente que desde la gerencia estratégica se base en la administración financiera, con la finalidad de contar con la información que nos brindan los estados financieros que nos refleja la realidad económica de la entidad, para tomar decisiones acertadas en relación al presupuesto del Municipio.

1.1.1 Formulación del problema

Teniendo claro el problema abordado, se tiene el siguiente interrogante al cual se pretende dar respuesta en el transcurso de la investigación:

¿Cómo la administración financiera influye en la gerencia estratégica del Municipio de Maicao?

1.1.2 Sistematización del problema

Del anterior interrogante se desprenden las siguientes preguntas que ayudarán a la sistematización del problema y a dar la respuesta esperada:

¿Cuáles son las etapas del sistema presupuestal de la administración financiera en Entidades Públicas del Municipio de Maicao?

¿Cuáles son las herramientas financieras en Entidades Públicas del Municipio de Maicao?

¿Cómo son los procesos gerenciales en las entidades públicas del Municipio de Maicao?

¿Cuáles son opciones estratégicas en Entidades Públicas del Municipio de Maicao?

¿Cuáles son los lineamientos teóricos de administración financiera para fortalecer la gerencia estratégica de las entidades públicas del Municipio de Maicao?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Analizar la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en entidades públicas del Municipio de Maicao.

1.2.2 Objetivos específico

- Identificar las etapas del sistema presupuestal de la administración financiera en entidades públicas del Municipio de Maicao.
- Examinar las herramientas financieras en entidades públicas del Municipio de Maicao.
- Identificar procesos gerenciales en las entidades públicas del Municipio de Maicao.
- Establecer opciones estratégicas en las entidades Públicas del Municipio de Maicao.

- Generar lineamientos estratégicos teóricos de administración financiera para fortalecer la gerencia estratégica de las entidades públicas del Municipio de Maicao.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad la administración y la gerencia estratégica juegan un papel importante ya que ambas influyen directamente en el desarrollo organizacional y en el entorno cambiante que se vive diariamente en todas las organizaciones; brinda la posibilidad de tomar decisiones acertadas en relación a la dirección en temas económicos y estratégicos de la entidad.

La presente investigación desde el punto de vista teórico, aporta teorías y conceptos de varios autores que hacen referencia a la administración financiera, su importancia en el papel de las organizaciones, las decisiones financieras como herramienta fundamental para la gerencia estratégica en las entidades públicas, de tal manera que los resultados obtenidos en esta investigación, arrojan información que coadyudan con los avances sobre el conocimiento existente del área investigada, del conocimiento científico dentro del ámbito de las ciencias administrativas, sociales y económicas, ya que de alguna manera u otra se confrontan teorías, lo cual conlleva a generar un conocimiento científico diferente del existente.

Esta investigación se justifica desde el punto de vista práctico, ya que la misma propone el uso eficiente de la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en Entidades Públicas, permitiendo el crecimiento de las mismas con el ánimo de hacer más eficientes los procesos, mejorando la toma de decisiones en cuanto a la inversión, operación, financiación y cartera, así mismo a la consecución del logro de sus objetivos.

De igual manera esta investigación se convierte en una herramienta metodológica, porque ofrece insumos que permiten orientar los procesos a seguir en la gerencia estratégica en las entidades públicas; bajo un enfoque de tipo

descriptivo, diseño no experimental, sirve de base para futuras investigaciones sobre el tema en mención además de personas interesadas en estudios similares.

Así mismo esta investigación, desde el punto de vista económico, ayuda a obtener una mayor planificación y proyección de recursos con el propósito de definir adecuadamente las fuentes de dinero y que se apliquen de manera óptima para asumir compromisos corto, mediano y largo plazo que se presenten.

Desde el punto de vista social, esta investigación aportará a las partes interesadas, profundizar y aplicar las buenas técnicas de la administración financiera que le permite a la gerencia, planificar la forma en que la estrategia será llevada a la práctica, así como controlar la gestión realizada dentro de las entidades públicas. Así mismo esta investigación, busca que la población de Maicao, goce de mayores beneficios debido a que el manejo eficiente de la administración financiera por parte de la gerencia estratégica permite mejorar los procesos de los funcionarios e usuarios de las entidades públicas.

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Delimitación espacial

En la investigación se analizarán las variables administración financiera y la gerencia estratégica en entidades públicas, dentro de estas se escogió la Alcaldía municipal de Maicao, por ser el ente gestor del desarrollo del municipio el cual ayuda a mejorar las condiciones de vida y desarrollar las oportunidades de desarrollo social, está ubicada en Calle 12 No. 11 – 36 en la ciudad de Maicao, Departamento de La Guajira

1.4.2 Delimitación temporal

Para esta investigación se tomará en cuenta el período de 30 meses comprendido entre diciembre 2018 y julio del 2021.

1.4.3 Delimitación teórica

La investigación propuesta pretende trabajar dos variables, la primera de ellas es la Administración Financiera, el cual se sustenta teóricamente en los basamentos teóricos de los siguientes autores (Van Home & Wachowicz, 2002), Gitman & Zutter (2012), Ochoa (2002), Block (2013), García (2009), entre otros. Para la segunda variable se pretende abordar, la gerencia estratégica, y se apoya teóricamente en los siguientes autores Serna (2010), David (2013), Sallenave (2002), Wheelen y Hunger (2013), Mendoza, (2011), entre otros

Por otra parte, la investigación está enmarcada en la línea de investigación gestión municipal y desarrollo local, adscrita al Centro de Investigación de la Universidad de La Guajira, resolución 2399 de 2014.

2. MARCO REFERENCIAL

Este capítulo tiene como objetivo, esbozar la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica de las entidades públicas en la Alcaldía de Maicao, desde un contexto teórico, conceptual y legal de tal manera que a partir de esos fundamentos teóricos de investigaciones ya comprobadas se pueda fundamentar las bases para el desarrollo del trabajo.

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes de la investigación

En esta sección incluye los soportes teóricos de la investigación, en este sentido, se anexan los antecedentes de las variables objeto de estudio. Al respecto Roys (2016), en la investigación “Administración financiera de los gobiernos locales de los Municipios de Maicao (Colombia)”. El objetivo general de esta investigación fue analizar la administración financiera en el sector público del Municipio Maicao (Colombia), las bases teóricas estuvieron fundamentadas por los autores; como Rodríguez (2012), Robbins (2010), Burbano (2005), entre otros.

La investigación se ubica dentro de los estudios descriptivos. El diseño es no experimental, transaccional y de campo. La población estuvo conformada por diez (10) sujetos de las Alcaldías de Maicao (Colombia).

Así mismo, se aplicó una encuesta, a través de un instrumento de recolección de datos se diseñó un cuestionario el cual se estructuró con una totalidad de 42 ítems, cuyas alternativas de respuestas son (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca); se utilizó la validez de contenido a través del juicio de cinco expertos, con respecto la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a cinco (05) sujetos con características similares a la población, posteriormente se procedió a calcular la confiabilidad a través del coeficiente Alpha Cronbach, obteniendo un resultado de 0,72.

Los datos se analizaron utilizando estadística descriptiva. Los resultados demostraron que en las alcaldías del municipio Maicao (Colombia) se cumplen con el conjunto de sistemas que integran la administración financiera (presupuestario, contabilidad pública, tesorería, control interno) llevando a cabo las normas y procedimientos que intervienen en los mismo. Otra investigación es la de Trujillo (2017), titulada “Las instituciones en la administración financiera de las misiones diplomáticas de Colombia en el exterior”.

Sustenta que el presupuesto, en el contexto de la administración pública en Colombia, se entiende como el proceso de asignación de recursos de las organizaciones públicas. Este proceso se realiza con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población, en el marco de las funciones de cada entidad y por un tiempo determinado. Igualmente, se trata de un proceso planeado, coordinado y ejecutado de forma coherente tanto con las instituciones como con las condiciones económicas de un entorno cambiante.

En el caso de Colombia, el presupuesto tiene una planeación previa a su vigencia y una ejecución durante la totalidad del año planeado. Ambos procesos se realizan sobre la base de múltiples principios legales, tales como: la planificación, la anualidad, la universalidad, la unidad de caja, la programación integral, la especialización, inembargabilidad, la coherencia macroeconómica y la homeóstasis presupuestal.

El artículo estableció que los Ministerios de Relaciones Exteriores funcionan como organizaciones multinacionales, dentro de las cuales las misiones diplomáticas son unidades de gestión dentro del Ministerio y ejecutan el presupuesto público dentro de una entidad que ordena el gasto. De modo que la administración financiera de las misiones no es un hecho aislado dentro de la administración pública, sino una aplicación de la gestión financiera de las cancillerías como organizaciones multinacionales públicas.

Sobre el presupuesto público y su planeación, se expuso que son procesos coordinados por el Ministerio, con la participación de las misiones, mediante la presentación anual de sus necesidades de gasto para la siguiente vigencia fiscal. Una vez se aprueba el presupuesto de la Nación y se liquida a favor de los Ministerios, este asigna las partidas de las misiones con los recursos correspondientes para que ellas procedan a su ejecución durante la anualidad de cada vigencia fiscal.

Sobre las distinciones prácticas en la administración financiera de las misiones, se diferencian el presupuesto de las misiones tanto de los gastos de representación de los jefes de misión como de sus gastos personales que incurren por su función. Los gastos de sostenimiento e inversión de las misiones no se emplean para la realización de eventos protocolarios, para los cuales los gastos de representación están previstos en función de la representación al exterior.

Por su parte, las misiones disponen de unos medios logísticos para sus funciones en sus residencias oficiales que no eximen a los jefes de misión de la responsabilidad sobre los gastos de su peculio propio para manutención. Adicionalmente, las fiestas nacionales y los gastos de recepciones, son casos especiales con regulaciones específicas para su realización en coordinación con el Ministerio. Las instituciones estudiadas en este artículo permiten señalar que la administración de recursos de las misiones se desarrolla a partir de instituciones formales y reglamentarias.

Desde el punto de vista de las instituciones formales, la administración financiera de las misiones tiene procesos dependientes del Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de su Dirección Administrativa y Financiera, así como de su Fondo Rotatorio. Desde el punto de vista práctico, las misiones tienen una autonomía relativa para la administración de sus recursos, bajo la coordinación y control del Ministerio, entendido como la organización multinacional de la que hacen parte.

Las instituciones estudiadas permiten establecer algunas fortalezas y debilidades de la administración de recursos de las misiones en el contexto del Ministerio como organización multinacional. Entre las fortalezas, se destaca que son sostenibles desde el punto de vista fiscal, debido a la coordinación permanente del Ministerio sobre su presupuesto. Están coordinados con la Cancillería las contingencias y actividades especiales de las misiones, a partir de la planeación del gasto.

Este estudio concluye con que existe una reglamentación clara y profunda sobre los usos de las partidas presupuestales asignadas a las misiones, con una rendición de cuentas sistematizada. No obstante, entre las posibles debilidades se señala que las misiones no tienen posibilidades de expansión en el mediano plazo, debido a que carece de posibilidades de apalancamiento, que las misiones dependen de la capacidad de financiamiento de la Cancillería y que tienen una capacidad limitada de respuesta ante situaciones extraordinarias del entorno.

Por otra parte, Cabrera, Fuentes & Cerezo (2017), en los resultados de su investigación denominada la gestión financiera aplicada en las organizaciones, La administración de las finanzas es vital para el funcionamiento de las organizaciones. En una entidad comercial la meta principal de los gerentes financieros es maximizar la riqueza de los accionistas; sin embargo, en una institución de servicios con cierto carácter social, la meta se constituye en lograr la mejor utilización de los recursos en procura de generar un bienestar común.

Los gerentes financieros, encargados de la gestión, tratan de lograr maximizar la relación beneficio – costo a través de las actividades diarias; esto implica tomar en cuenta elementos de buen manejo en la política crediticia, manejo de inventarios, compras, etc. Ello está relacionado a decisiones que deben tomarse a corto, mediano y largo plazo de manera acertada y con el menor riesgo posible. En este contexto el manejo, precisión y sistematización de la información financiera es prioritaria para coadyuvar en este objetivo.

Sin embargo, es tarea también esencial de los gerentes financieros velar por otros elementos como la administración de la infraestructura, del recurso humano, de los procedimientos y formas administrativas. Considerando aspectos teórico-conceptuales y la experiencia en el tema, podemos generar el siguiente concepto de lo que significa la Gestión financiera para las organizaciones:

“La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización”. (Terrazas P., 2009).

La Gestión Financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución (Cfr. Stanley, Geoffrey, 2001).

El presupuesto es una herramienta primordial para planificar las actividades y los gastos que conlleva el funcionamiento de una institución; la planificación del presupuesto es una actividad a priori que trata de materializar en recursos financieros las actividades de una institución acorde a sus objetivos planteados. La gestión administrativa como un todo general, involucra claramente a la gestión financiera; por tanto, se hace necesario tipificar la relación existente entre el presupuesto como tal y las funciones administrativas de una organización. Esta investigación hace mención al modelo de gestión financiera y lo describe por cada fase a mención:

Fase de Planificación

La fase a-priori de planificación, es una de las más importantes del proceso, porque aquí se generan las políticas genéricas y estratégicas de la organización.

No podemos planificar ni presupuestar financieramente nada, si no tomamos en consideración los objetivos estratégicos de la institución. Esta fase la dividimos en dos: La planificación de actividades y la planificación financiera.

La planificación de actividades Orientada a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Esta fase debe apuntar primero a apoyar la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a los fines y propósitos de la institución, tomar en cuenta todos estos planteamientos y en base a ello generar una propuesta operativa expresada en planes que luego se trasuntan en la expresión de operaciones económico-financieros y en un presupuesto global y consolidado para la institución.

La Planificación Financiera

La fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa en función a los POAS revisados y a algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general.

Fase de Control y Decisión

Hasta el desarrollo de las anteriores fases se ha transitado desde lo general a lo particular, nos hemos enfocado más hacia un proceso de análisis con el propósito de generar la información y los mecanismos pertinentes para tener una visión estructural y sistemática de las operaciones económico financieras de una organización; sin embargo, ahora corresponde realizar un proceso sintético de evaluación y proyección de este proceso. Esta perspectiva corresponde a la fase de control y decisión que se constituye en una etapa ex – post del modelo; se trata de enfocarse en el monitoreo de las acciones realizadas y apoyar de manera importante a la toma de decisiones.

Concluye esta investigación resaltado la poderosa herramienta que es la gestión financiera para ayudar a la toma de decisiones y debe ser encarada de manera sistémica y metodológicamente clara para permitir diferentes tipos de análisis en la organización. El modelo planteado ha sido concebido y reflexionado en el marco de la consideración de una concepción teórica y tomando en cuenta la experiencia vivida en el área. Las fases diseñadas para el desarrollo del modelo, están correlacionadas de tal forma que se permite un análisis ex – ante, ex – post y sobre la marcha.

La utilización del modelo ayuda a mejorar el control presupuestario y sistematiza la elaboración del presupuesto de gestión. El modelo permite la generación de reportes financieros de decisión, indicadores de gestión y un análisis de performance y rendimiento que permite tomar las acciones correctivas necesarias para una buena toma de decisiones en la organización.

Por lado, la investigación de Campos Vargas (2013), titulada “La administración financiera y su incidencia como elemento integrador en los Gobiernos Locales de la Región Libertad”. Esta investigación tuvo como por objeto buscar la interrelación de los sistemas de administración financiera del Estado como elemento integrador en los gobiernos locales de la Región Libertad, período 2011-2012, aplicando controles internos, para que la utilización de los recursos públicos sea transparente.

El problema que nos planteamos es ¿De qué manera una adecuada administración financiera como elemento integrador de los sistemas administrativos repercutió en los gobiernos locales en el periodo 2011-2012? La hipótesis que se formuló es que la administración financiera gubernamental como elemento integrador, incide en los gobiernos locales, porque nos permite una mejor y oportuna eficacia, eficiencia y economía para el logro de objetivos y métodos institucionales.

La importancia de este estudio utilizado fue la municipalidad Distrital de La Esperanza, distrito de la provincia de Trujillo, Región La Libertad, así como la Municipalidad Distrital de Paijan, provincia de Ascope. El método que se utilizó fue el analítico, inductivo y deductivo, y las técnicas: la entrevista, observaciones directas, consulta a expertos y el acervo documentario de dichas municipalidades.

Como resultado, podemos afirmar que una adecuada administración financiera como elemento integrador de los principales sistemas administrativos, como presupuesto, contabilidad, abastecimiento, tesorería y recursos humanos, nos permite la transparencia y el buen uso de los recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, endeudamiento, donaciones y transferencias, así como de los recursos que maneja el Tesoro Público en el logro de las metas.

Otro aporte, lo constituye González, Salazar, Ortiz & Verdugo (2019), en la investigación gerencia estratégica para la toma de decisiones en las organizaciones, esta investigación establece que la gerencia estratégica es una herramienta fundamental en cualquier tipo de organizaciones, en esta oportunidad se estudiaron elementos esenciales de esta herramienta desde la perspectiva teórica considerando visiones clásicas de autores especializados en el área. El análisis estratégico genera una perspectiva sobre el presente y futuro de la organización, dejando en claro las oportunidades que ofrece el entorno y las competencias de la empresa.

Resalta esta investigación la importancia de generar y seguir procesos lógicos de desarrollo estratégico. Sin embargo, la experticia e intuición de los gerentes es fundamental, puesto que seguir un proceso metodológico no garantiza el éxito organizacional. Todas las organizaciones poseen una estrategia, que las dirige hacia algún rumbo, por ello requieren de una estrategia formal, derivada de un análisis del ambiente, de valorar las fortalezas y las debilidades e identificar las oportunidades en donde la organización tuviera una ventaja competitiva.

Por tanto, concluye el estudio con que es evidente la necesidad de que las empresas adopten métodos o técnicas acordes a los nuevos tiempos que les permitan sobrevivir e incluso crecer y consolidarse en estos ambientes que son cada vez más turbulentos y complejos. La gerencia estratégica es de vital importancia en todas las organizaciones. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia.

También es importante destacar que los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los gerentes no se encuentran motivados para ejecutar las estrategias tan pronto ellas se formulan y ocurran cambios que los gerentes lo reconozcan como necesario y beneficioso y que varíen en el transcurso del tiempo. Es de destacar que la principal, ventaja competitiva es el talento humano creativo y altamente especializado y, sin duda la tecnología como medio y fin de conducir desarrollos significativos con grandes aportaciones no solo para las empresas, sino para el país y la región en la cual se desenvuelven.

Finalmente, la gerencia estratégica permite la toma de decisiones del gerente, las cuales deben asumirse como transformaciones, que conduzcan a las organizaciones por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías e incluso nuevos riesgos; y a nuevos comportamientos y actitudes del capital humano. Todo ello, utilizando herramientas que permitan un desarrollo gerencial dirigido e incrementar la habilidad del liderazgo y resaltar los valores institucionales.

Desde otra perspectiva, en el artículo: titulado “Gerencia estratégica y tecnología de la comunicación e información, del autor Parrales (2017), en esta investigación destaca la importancia de la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), que han permitido importantes avances tecnológicos y especialmente los enmarcados en la gestión estratégica de las

empresas, brindando diversas herramientas que le han concedido realizar un mejor rol, entre las que se encuentran los sistemas de información integrados, la minería de datos y los sistemas inteligentes; de esta manera se convierte en una fuente para la generación de conocimientos y la innovación.

Este estudio refleja que desde el contexto internacional los diferentes autores citados en este trabajo nos muestran el creciente uso de las TIC, en la última década está revolucionando la sociedad, introduciendo profundos cambios en la forma en que se establecen las relaciones de tipo económico y empresarial, además impactando favorablemente en el incremento de la productividad en las empresas. En la planificación estratégica es de vital importancia la incorporación de los objetivos y estrategias de las TIC para la mejora de la gestión de la empresa y de su competitividad.

Otro artículo de Pérez y Kuder (2019), en la investigación: “Gerencia estratégica una alternativa para favorecer el clima organizacional”. Esta investigación destaca que el proceso gerencial de la institución está a cargo de un personal capaz, formado y con un liderazgo democrático situacional, donde las fallas más acentuadas están dentro del proceso comunicacional, la motivación y el fortalecimiento del trabajo en equipo, aspectos que se tomaron en consideración para el desarrollo del plan estratégico propuesto como medio de solución a la problemática planteada.

Finalmente, este estudio establece las siguientes recomendaciones:

- a. Facilitar canales de comunicación efectivos entre el personal docente, administrativo y personal de ambiente con el personal directivo en las distintas instituciones.
- b. Establecer valores principales como el respeto, la colaboración, la comunicación, la comprensión y el compañerismo para mejorar las relaciones humanas.

- c. Fomentar el trabajo en equipo y las actividades grupales entre el personal de las instituciones.

González y Delgado, (2010) en el artículo de investigación denominado: “Modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad”. Constituye el primer reto y cambio cultural de la función directiva en la administración pública. El otro elemento importante a resaltar en el modelo es que se requiere gran capacidad de liderazgo en todos los niveles jerárquicos, para generar confianza y credibilidad en la gestión realizada. Si esto no se da es muy difícil que el nivel directivo conduzca a la acción y la motivación al cambio en las prácticas gerenciales que se requiere en los funcionarios.

El segundo reto propuesto en la investigación es considerar que la función directiva, en las entidades públicas, se desarrolla Orientada a Resultados y Procesos con un enfoque integral, considerando al ser humano como el eje central de su actividad. Es necesario que el desarrollo de las 5 funciones gerenciales propuestas como el ciclo del proceso administrativo para el sector público, se realice integrando holísticamente los conceptos administrativos, incorporando en ellas la normatividad y los diferentes sistemas de Control Interno, Gestión de la Calidad, Desarrollo Administrativo, Planeación, Financiero–Presupuestal y Medición.

Para ello se requiere de directivos innovadores y creativos que obtengan resultados, capaces de: a) asumir y liderar los cambios de mejoramiento en la entidad pública, b) garantizar a la comunidad la satisfacción de sus necesidades y expectativas, en términos de calidad; c) mejorar la calidad de vida y el bienestar social, como ejes fundamentales del progreso y el desarrollo de la región en la cual se desenvuelve la entidad pública.

Finalmente, la investigación concluye con las siguientes recomendaciones:

- a. Garantizar la continuidad en la implementación y sostenibilidad del modelo integral de gerencia pública estratégica con calidad, con el propósito que se convierta el Modelo en un punto de referencia de mejores prácticas gerenciales en el sector público en Colombia.
- b. Expedir los actos administrativos respectivos para normalizar y legalizar los diferentes componentes del modelo.
- c. Asignar un responsable en la entidad pública para la implementación, continuidad y sostenimiento del modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad, que coordine y oriente el desarrollo de las actividades de las diferentes fases y motive la participación activa de las personas con entusiasmo, amor, compromiso, perseverancia, creatividad, innovación y responsabilidad.

2.1.2. Fundamentos teóricos

A continuación, se analizarán las teorías o basamentos de diversos autores en la temática planteada en la presente investigación, permitiendo una amplia variedad y fundamentación teórica, con el propósito de profundizar, analizar y contrarrestar las variables administración financiera y gerencia estratégica en las entidades públicas.

2.1.2.1. Administración financiera

De acuerdo a lo señalado por Robbins (2010), la administración financiera, representa el sistema de coordinación para las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, aprovechando cada uno de los recursos que se tienen como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para cumplir con los objetivos que se persiguen dentro de la organización.

Así mismo, Gitman (2012), indica que la administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros

administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía.

Por otro lado, Rodríguez (2012), opina que la administración financiera consiste en una base de datos forma por toda la información de los organismos y entes que conforman la administración financiera pública, con sus controles internos que están encargados de registrar, procesar y de igual forma informar sobre la ejecución de los recursos financieros de este sector, es decir es un sistema lógico que establece las normativas y procedimientos administrativos aprobados.

2.1.2.1.1 Sistema presupuestal

El sistema presupuestario es el conjunto de operaciones que se llevan a cabo para realizar el proceso presupuestario. Es por ello, Mujica y Col (2005), afirman que el sistema presupuestario es un proceso dinámico y complejo de decisiones gerenciales tendientes a prever los escenarios de actuación y gestión que deben realizarse para lograr los objetivos y metas planteadas, y así poder, garantizar la condición desarrollo y crecimiento de los negocios.es óptimas de desarrollo y crecimiento de los negocios.

Por otro lado, Muñiz (2009), indica que el presupuesto como herramienta de gestión y planificación es un instrumento, y hasta la fecha se desconoce que otros medios los pueden suplir. Por consiguiente, se debe replantear la forma en que se realizan, con la finalidad de analizar las deficiencias y estudiar las desviaciones. En conclusión, un sistema presupuestario sirve para mejorar la gestión de la organización y que apoye la obtención de resultados previstos.

También Burbano (2011), indica que el sistema es aquella que se apoya sobre previsiones hechas en función de condiciones interiores y exteriores a la

empresa. A partir de estas previsiones los responsables reciben atribuciones, programas y medios expresados en valor, por un periodo de tiempo determinado. Es por ello que, la gestión del sistema presupuestario está basada en instaurar procedimientos que no limiten la iniciativa de las personas y que auspicien la determinación oportuna de las desviaciones detectadas frente a los pronósticos.

Una vez analizado el sistema presupuestario es necesario indicar que es el presupuesto como herramienta fundamental en el sistema presupuestario, por lo anterior existen diferentes definiciones en la que se encuentran: (Burbano, 2005), el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Del mismo modo, Muñiz (2009), establece el presupuesto como una herramienta de planificación, que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generen en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. Desde el punto de vista público el presupuesto ha sido definido de diversas maneras, para Albi Ibáñez, E. y otros (2009), es un "plan económico del gobierno, cuantificación económica de las políticas económicas del gobierno y la expresión contable del plan económico del Sector Público.

Igualmente, Rodríguez (2012), expresa el presupuesto público como un plan de ordenación de las actividades financieras del Estado, abarca el ciclo financiero completo, que comienza en el momento en que el estado percibe de la riqueza de los particulares (impuestos-tasas); o de la renta que producen los bienes que el administra, los ingresos para cubrir los gastos públicos, a fin de elevar el nivel de vida de la población. De tal forma que el presupuesto se presenta como un acto de previsión y de autoriza con de todos los ingresos y gastos del estado en un periodo determinado.

a. Etapas del proceso presupuestario

Para Burbano (2005), si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo. Dentro de las etapas del proceso presupuestario están la pre iniciación, elaboración, ejecución, control y evaluación.

Por su parte, Rodríguez (2012), traza que las etapas del proceso presupuestario son aquellas que de manera sistémica se ejecutan en todos los organismos o entes de la administración pública, para cumplir con las disposiciones legales con respecto a la planificación, formulación, elaboración, ejecución y evaluación presupuestaria. Es decir, el proceso presupuestario comprende cuatro etapas las cuales son las siguientes: Formulación y elaboración del presupuesto, discusión y aprobación del presupuesto, ejecución del presupuesto y evaluación de la ejecución del presupuesto.

Por otra parte, Onapre (2013), indica que las fases del proceso presupuestario en donde una de las características del fenómeno presupuestario es el dinamismo del mismo, ya que este está conformado por un conjunto de etapas, que si bien se difieren en su contenido no dejan de estar estrechamente inter-relacionadas, formando de esta manera un sistema integrado en constante movimiento. Estas etapas son: Formulación, discusión y aprobación, ejecución y control, evaluación de resultados.

Por otro lado, de acuerdo a lo anterior, tomando como referencia la postura de Burbano (2005), se establece cinco etapas del proceso presupuestario que permitirán obtener una herramienta de control esas etapas se definen de la siguiente manera:

Ñ Pre iniciación

Según, Santiago (2018), en esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores

empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, entre otros), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.

Así mismo, Wels & Col, (2005), lo señala como un diagnóstico estratégico del negocio para determinar el impacto del sector, mediante un análisis interno, por el cual se formula planes, políticas y estrategias que permitan alcanzar los objetivos.

Por otra parte, Muñiz, (2009), resalta que esta parte inicial del presupuesto se debe fijar posición para poder abarcar de manera efectiva las actividades generadas en cada una de las fases a abordar dentro del proceso presupuestario.

Ñ Elaboración

En lo que se refiere a la elaboración del presupuesto, Burbano, (2005), indica que, con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.

Por otro lado, Muñiz, (2009), establece que esta etapa constituye la integración de todos los presupuestos bien sea previos o parciales, elaborados por casa una de las entidades o unidades administrativas, con el fin de la preparación global de la entidad.

De acuerdo con la Ley 819 de 2003, artículo 8, la preparación y elaboración del Presupuesto General de la Nación y el de las entidades territoriales, deberá sujetarse a los correspondientes Marcos Fiscales de Mediano Plazo, de manera que las apropiaciones presupuestales aprobadas por el Congreso de la República, las asambleas y los concejos, puedan ejecutarse en su totalidad durante la vigencia fiscal correspondiente.

En relación a lo anterior la fase de preparación consiste en determinar la capacidad instalada del municipio, que permita establecer la cantidad y calidad de

los servicios que se van a brindar. Con esta información podemos determinar y programar los ingresos que vamos a obtener, como también los gastos en que vamos a incurrir, con el fin de alcanzar las metas que establecimos en el Plan de Desarrollo.

Ñ Ejecución

A propósito, Burbano, (2005), señala que en el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

Por otro lado, en esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas con el fin de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente presentar informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas. Asimismo, Welsch y col (2005), la ejecución necesita que se determinen las metas específicas para cada una de las áreas funcionales que involucra el presupuesto, así como el tiempo en el que debe ser alcanzados los objetivos, asignando los recursos para poner en marcha el plan presupuestal.

En lo que concierne a Muñiz, (2009), sostiene que se debe conocer el presupuesto a los distintos niveles organizacionales: además se deben diseñar manuales de normas y procedimientos que faciliten el desempeño de todos los miembros de la organización sobre la ejecución del presupuesto.

El Departamento Nacional de Planeación, (2017) establece que la ejecución del presupuesto tiene dos connotaciones. La primera tiene que ver con la gestión del recaudo de las rentas y recursos de capital, conocida como la ejecución activa del presupuesto, y la segunda, que corresponde a la gestión del gasto que se

refleja en la ejecución de las apropiaciones presupuestales mediante la asunción de compromisos por medio de la contratación de los bienes y servicios contemplados en el presupuesto, entendida como la ejecución pasiva.

Ñ Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real

Para Burbano (2005), el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Igualmente, Muñiz (2009), establece que se encarga tanto de medir la comparación de resultados reales versus los planificados, con el fin de determinar las desviaciones, las cuales se explican ubicando de manera posterior, las acciones que garantizan la eficiencia y eficacia del sistema ante el manejo de los recursos. No sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

Asimismo, Welsh y Col (2005), el control es la etapa del análisis crítico presupuestal, el cual se deben hacer en base a los resultados obtenidos para tratar de identificar las causas y efectos del mismo. Por otro lado, Muñiz (2009), establece que los resultados logrados por cada fase, se analizan con el fin de validar el impacto que obtiene sobre el sistema.

El artículo 90 del Estatuto Orgánico de Presupuesto establece, sin perjuicio del control fiscal que le compete a la Contraloría General de la República, que le corresponde al Congreso de la República ejercer el control político del

presupuesto. Por su parte, el artículo 92 del mismo estatuto dispone que el seguimiento financiero del presupuesto general de la Nación es una atribución del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en tanto que al Departamento Nacional de Planeación le corresponde evaluar la gestión y realizar el seguimiento de los proyectos de inversión pública.

El Departamento de Planeación Nacional de Desarrollo, (2017), en el caso de las entidades territoriales el seguimiento y evaluación del presupuesto deberá realizarse en el marco de las normas orgánicas de presupuesto adoptadas por las Asambleas Departamentales y por los Concejos Distritales y Municipales, según sea el caso.

Así mismo, es importante tener en cuenta lo dispuesto por el artículo 89 de la Ley 715 de 2001 según el cual: Seguimiento y Control Fiscal de los Recursos del Sistema General de Participaciones. Los municipios prepararán un informe anual sobre la ejecución de los recursos del Sistema General de Participaciones, así como el Plan de Operativo Anual, del Presupuesto y sus modificaciones. Esta información será enviada, a la Secretaría

Departamental de Planeación o quien haga sus veces, para que dicha entidad realice el seguimiento y la evaluación respectivo.

Ñ Evaluación

Para Burbano (2005), en esta última fase se elabora un informe de los resultados obtenidos en el periodo presupuestal, además de las desviaciones, el comportamiento de cada una de las funciones de la empresa, basado en ello, se analizan tanto las fallas como los éxitos obtenidos. Por esta razón, los indicadores de gestión cobran una importancia relevante dentro del proceso de evaluación presupuestaria.

Por su parte, Welsch y Col (2005), la evaluación es la etapa de análisis crítico presupuestal, el cual se debe hacer en base a los resultados obtenidos para tratar

de identificar las causas y efectos del mismo. Asimismo (2009), establece que los resultados logrados por cada fase, se analizan con el fin de validar el impacto que obtiene sobre el sistema.

De la misma manera, Burbano (2005), establece que la evaluación del sistema presupuestario debe constituirse en una actividad permanente, de tal manera, que permita medir el logro de los objetivos, según parámetros previamente establecidos.

Tomando lo establecido por Burbano (2005), los funcionarios responsables de los sistemas presupuestarios que conforman la administración pública deben en la fase de preiniciación, hacer un diagnóstico de los principales factores que influyen en el desarrollo de la formulación presupuestaria y se debe hacer énfasis particularmente en identificar y evaluar las variables relevantes que permitan formular objetivos.

Por su parte, en la etapa de elaboración, se incluyen aspectos relevantes como: a) determinar en forma presupuestaria los objetivos de las unidades; b) determinar para cada objetivo el curso de acción alternativo que permita el logro; c) determinar los niveles de esfuerzo necesarios para llevar a cabo alternativa y d) ordenar las alternativas en orden de prioridad, luego de evaluar y transmitir a los niveles de decisión superiores.

Así mismo en la fase de ejecución la actividad primordial se focaliza en el recurso humano, el cual es parte del sistema presupuestario, donde se pone en práctica la planificación planteada. A su vez, en la etapa de control, los aspectos importantes que se incluyen son; a) preparar los informes de desempeño periódicamente; b) comparar resultados reales y planificarlos; c) determinar las variaciones y causas; d) tomar acciones correctivas para revertir desviaciones. Por último, el autor establece en la etapa de evaluación del presupuesto se orienta a: a) verificar la productividad en relación a los objetivos previstos y b) reconocer la

eficacia en las labores y resultados que forman para mejorar tanto la planificación como el control parte de la retroalimentación.

2.1.2.1.2. Herramientas financieras

Según Gitman & Zutter (2012), instrumentos analíticos emplean los gerentes financieros casi todos los días. Se revisan los principales estados financieros que son los medios principales con los que las compañías comunican información a los inversionistas, analistas y al resto de la comunidad empresarial. Con la finalidad de identificar y diagnosticar problemas.

a. Estados financieros básicos

Para Sulca, Espinoza & Becerra (2016) los estados financieros se prepararán de tal manera que, se logre presentar en ellos, en forma razonable, toda la información necesaria para interpretar correctamente los resultados de las operaciones y la situación financiera. Los estados financieros y sus notas contendrán y revelarán todas las transacciones hechos o situaciones de relativa importancia, que sean de interés para las decisiones que deban adoptar los usuarios y lectores.

Según Moreno (2006), los estados financieros son informes preparados para su suministro a terceros, pero también son empleados por los administradores del ente - le presten servicios de auditoría.

Por otra parte, el objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas (Gitman & Zutter 2012).

b. Estado de pérdidas y ganancias

Según Sulca, Espinoza & Becerra (2016), revela los ingresos y gastos de gestión del período al que se refiere este informe: el resultado final obtenido en la gestión financiera realizada, el “Resultado del Ejercicio” el mismo que se presenta en el Estado de Situación Financiera como parte de las cuentas de “Patrimonio”

De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), muestran El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario.

Del mismo modo, Van Horne y Wachowicz (2010), el estado de pérdidas y ganancias resume los ingresos y gastos de la compañía durante un periodo determinado, por lo general un año o un trimestre. Aunque el balance general representa una fotografía de la posición financiera en ese momento, el estado de pérdidas y ganancias describe un resumen de la rentabilidad en el tiempo.

c. El balance general

Por su parte, Sulca, Espinoza & Becerra (2016), demuestra la composición de los activos, pasivos, patrimonio; para fines de análisis financiero, las entidades deben presentar el informe en referencia en forma comparativa entre los saldos del presente y anterior período, identificando los incrementos o disminuciones de las cuentas y su afectación en el "Patrimonio".

Según Gitman & Zutter, (2012), presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños). Por su parte Van Horne & Wachowicz, (2010), explica que el balance general resume los bienes,

pasivos y el capital de los dueños de un negocio en un momento, generalmente al final del año o de un trimestre.

d. Flujos de efectivos

Sulca, Espinoza y Becerra (2016), presenta en forma clasificada conforme al presupuesto, las entradas y salidas de recursos financieros de la entidad, por un período determinado. En consecuencia, refleja un resumen de las transacciones que afectan a los flujos de crédito de las cuentas por cobrar y los flujos de débitos de las cuentas por pagar, calculando separadamente el déficit o superávit parcial de operación y de inversión, luego de lo cual se obtendrá el déficit o superávit bruto.

Por su parte, Van Horne y Wachowicz, (2010), resalta que el director de finanzas toma decisiones para asegurar que la empresa tenga suficientes fondos para cumplir con sus obligaciones financieras en las fechas establecidas para aprovechar las oportunidades de inversión. Para ayudar al analista a evaluar estas decisiones tomadas durante un periodo, necesitamos estudiar el flujo de fondos de la empresa. Si arreglamos el flujo de fondos de una compañía de manera sistemática, el analista puede determinar mejor si las decisiones tomadas dieron como resultado un flujo de fondos razonable o flujos cuestionables que necesitan mayor inspección.

Muchas veces surge esta pregunta, ¿Qué se quiere decir con “fondos”? para Van Horne y Wachowicz, (2010), la primera definición que viene a la mente es que los fondos están en efectivo (o son equivalentes de efectivo). Definidos de esa manera, debemos interesarnos por las transacciones que tienen efecto sobre las cuentas de efectivo. Esas transacciones, que afectan los flujos de entrada y de salida del efectivo, son primordiales (y, de hecho, ayudan a explicar la importancia del estado de flujos de efectivo). Pero definir los fondos como efectivo es limitante.

Un análisis de flujo de fondos en el que éstos se definen estrictamente como efectivo no toma en cuenta las transacciones que no afectan directamente el

“efectivo”, y estas transacciones pueden ser cruciales para una evaluación completa del negocio. Compras importantes de fin de periodo y ventas a crédito, la adquisición de propiedad a cambio de acciones o bonos, y el intercambio de una propiedad por otra son sólo unos cuantos ejemplos de transacciones que no se reportarían en un estado de flujo de fondos o de efectivo. Conforme lo establece Van Horne y Wachowicz, (2010).

El mismo autor resalta la importancia de ampliar nuestro concepto de fondos para incluir todas las inversiones y reclamaciones (contra esas inversiones) nos permite considerar todas estas transacciones como fuentes y como usos de los fondos. Por otro parte, al aceptar las “inversiones y reclamaciones” como la definición de fondos, nuestra atención se centra en el balance general, que es un estado de la posición financiera (o “posición de fondos”) de la empresa. Ahí hemos arreglado todas las inversiones de la empresa (activos) y reclamaciones (pasivos y capital de accionistas) en contra de estas inversiones por los acreedores y por los dueños.

Así, el flujo de fondos de la empresa comprende los cambios individuales en los elementos del balance general entre dos puntos en el tiempo. Según Van Horne y Wachowicz, (2010), estos puntos se ajustan a las fechas de inicio y final del balance general del periodo que sea relevante para el estudio: un trimestre, un año o cinco años. Las diferencias en los elementos individuales del balance general representan flujos de fondos “netos” que resultan de las decisiones tomadas por la administración durante el periodo en cuestión.

El mismo autor resalta que el estado de flujo de fondos describe los cambios netos y no brutos entre dos balances generales comparables en fechas distintas. Por ejemplo, puede pensarse que los cambios brutos incluyen todos los cambios ocurridos entre dos fechas de balance, y no la suma de estos cambios; es decir, el cambio neto según se definió. Aunque un análisis del flujo de fondos brutos de una empresa en el tiempo sería mucho más revelador que el análisis de flujos de

fondos netos, solemos estar restringidos por la información financiera disponible, a saber, los estados financieros básicos.

Aunque en general dan un panorama amplio de los fondos, los estados de fondos resultantes con frecuencia se centran en el cambio en la posición de efectivo de la empresa con el paso del tiempo o su cambio en el capital de trabajo neto (activos corrientes menos pasivos corrientes). Por su parte Gitman y Zutter, (2012), establecen el efectivo, la parte vital de la empresa, es el ingrediente principal en cualquier modelo de valuación financiera. Ya sea que el analista desee evaluar una inversión que la empresa está considerando, o valorar la empresa misma, el cálculo del flujo de efectivo es el meollo en el proceso de valuación.

El analista normalmente agrupa el efectivo con los valores negociables cuando evalúa la liquidez de la compañía, porque tanto el efectivo como los valores negociables representan una reserva de liquidez. Esa reserva se incrementa con los flujos de entrada y disminuye con los flujos de salida. Según Gitman y Zutter, (2012), argumentan que los flujos de efectivo de la empresa se dividen en: Los flujos operativos son las entradas y salidas de efectivo relacionadas directamente con la producción y venta de los bienes y servicios de la empresa.

Flujos de inversión son los flujos de efectivo relacionados con la compra y venta de activos fijos, y con inversiones patrimoniales en otras empresas. Como es evidente, las transacciones de compra producen salidas de efectivo, en tanto que las transacciones de venta generan entradas de efectivo.

Finalmente destaca el mismo autor que los flujos de financiamiento resultan de las transacciones de financiamiento con deuda y capital. Contraer deuda a corto o a largo plazos generaría una entrada de efectivo, en tanto que el reembolso de deuda produciría una salida de efectivo. De manera similar, la venta de acciones de la compañía produciría un ingreso de efectivo, y el pago de los

dividendos en efectivo o la readquisición de las acciones generarían una salida de efectivo.

e. Planeación financiera

La planeación financiera según Gitman y Zutter (2012), es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa.

La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma. Tanto el presupuesto de caja como los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna; además, los prestamistas existentes y potenciales siempre los exigen. Para Gitman y Zutter, (2012), indican el proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía.

Así mismo el autor señala, que los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Los planes estratégicos a 5 años son comunes y se revisan a medida que surge información significativa. Por lo regular, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o a ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planeación más cortos.

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas

clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma. Por otra parte, Robles (2012), indica que técnica de la administración financiera con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de manera anticipada.

Igualmente, Weston (2006), plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

2.1.2.2. Gerencia Estratégica

Según David (2013), la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

Desde el punto de vista de Benis, (2005), argumenta que la gerencia estratégica es una respuesta para el cambio en donde se aplican tácticas educacionales con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones con el propósito de que estas puedan adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos, sociales y organizacionales que generen la familiarización hacia las nuevas épocas. Por otra parte, Whetten y Cameron, (2005), consideran que el desarrollo de la gerencia estratégica es determinante para el éxito de la organización y advierten que las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado.

2.1.2.2.1. Procesos gerenciales

Para Rodríguez, (2005), los procesos gerenciales como una metodología que facilita la acción del gerente en el cual debe mostrar capacidades para la comunicación, estar pendiente de los cambios educativos, motivar al personal y llevar a cabo toma de decisiones adecuadas.

Además, considera los procesos gerenciales como parte de las responsabilidades inherentes al cargo y apoyado en la modernización de las organizaciones, donde es necesario no solo impartir directrices si no también conducir procesos que estén estrechamente relacionados con la gestión del recurso humano de la organización. Por su lado Mosley, Megginson y Pietri, (2006), plantean que los procesos gerenciales incluyen la capacidad, habilidad y competencias del gerente para cumplir con sus funciones.

a. Comunicación efectiva

Según Berlo, (2005), la comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.

Por otro lado, el pensamiento de Soria (2005), la comunicación se puede concebir como la transmisión de mensajes de otra persona, de un grupo a otro, o bien entre personas y grupos. En términos estrictos la comunicación se efectúa únicamente entre dos personas, ya sea como individuos aislados o como parte del grupo. De acuerdo a Dubrin (2006), la comunicación es el proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad.

b. Liderazgo

Para Pascual (2006), el líder debe hacer del proceso del conocimiento un instrumento de promoción del género humano como nunca de la discriminación y el egoísmo, el líder tiene que ser un portador de esperanzas, nunca de desencantos. Del mismo modo, Gento (2006), indica que es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que esto voluntariamente ocurra reforzemos alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dicho ser humano se han

propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven.

También Robbins (2008), establece que el liderazgo construye un modelo de liderazgo participativo en el cual se relaciona la conducta del líder y la participación en la toma de decisiones, presenta una serie de reglas a seguir con el objeto de determinar la forma y característica de la participación entre el líder y su personal de acuerdo con los distintos tipos de decisiones. Por otra parte, Allen (2005), el liderazgo responde a las necesidades que existen en una situación determinada y consiste en una relación entre un individuo y un grupo.

c. Motivación

Para Stoner, (2008), la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta del individuo, con un sentido particular y comprometido. De la misma manera, Robbins y Coulter, (2006), presentan que la motivación es sinónimo de entusiasmo, iniciativa y persistencia, es una actitud positiva en la dimensión social, una de las claves de inteligencia emocional y del liderazgo.

Igualmente, Chiavenato, (2012), plantea que la motivación es un rasgo de la personalidad humana que algunas personas poseen y otras no. Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea en su vida cotidiana y puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo y según la empresa.

d. Gestor del cambio

Ruetter y Conde (2006), una de las condiciones que debe tener un supervisor es ser gestor del cambio; visto esto, “como la capacidad de impulsar y promover cambios dentro del sistema educativo, dirigiendo las acciones y

logrando el convencimiento del personal para que interpreten el cambio como una etapa necesaria de las transformaciones educativas.

El mismo autor, define que lo esencial del cambio “es la forma en que el individuo se enfrenta a esta realidad. Así mismo Díaz (2006), refiere la administración del cambio, aun siendo una actividad colectiva, los responsables más inmediatos son los directivos, ya que estos suelen contar con la ventaja de conocer la cultura organizacional, la historia de la empresa y las personas.

2.1.2.2 Opciones estratégicas

Para generar opciones estratégicas según David, (2013), puede utilizarse como herramienta la Matriz FODA o Matriz FORD. En esta matriz transcriba las oportunidades, riesgos (o amenazas), fortalezas y debilidades, que identificó al elaborar las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de factores internos) respectivamente. Identifique las opciones o alternativas estratégicas que la empresa podría adoptar en cada una de las cuatro situaciones siguientes:

Fortalezas-Oportunidades: ¿qué opción u opciones estratégicas podría adoptarse para aprovechar una o varias de las oportunidades mencionadas, utilizando las fortalezas de las que dispone la empresa?

Fortalezas-Riesgos: ¿qué opción u opciones estratégicas podría adoptarse para minimizar los riesgos, utilizando las fortalezas?

Debilidades-Oportunidades: ¿qué opción u opciones estratégicas podría adoptarse para aprovechar las una o varias oportunidades, pero minimizando al tiempo las debilidades?

Debilidades-Riesgos: ¿qué opción u opciones estratégicas podría adoptar la empresa para reducir el impacto de los riesgos, al mismo tiempo que se minimizan las debilidades? Una opción estratégica es un camino, una ruta.

Debe recordar que una opción estratégica es aquella cuya importancia es tal que comprometería los recursos de la empresa de una manera fundamental. Existen dos errores comunes en esta etapa del análisis estratégico: a) generar acciones de tipo funcional u operativo y no de tipo estratégico. b) continuar en el proceso reflexivo y no vislumbrar alternativas u opciones concretas. El éxito en esta etapa depende de que el equipo que realiza el análisis sea creativo, heterogéneo, reflexivo e intuitivo.

a. Formulación estratégica

De acuerdo a lo planteado por David, (2013), la formulación estratégica como el modelo de decisiones que revela los objetivos o metas que la empresa va a perseguir, lo que permite determinar el diseño organizativo, es decir, el tipo de organización económica y humana que somos o intentamos ser. A partir de la formulación estratégica y del diseño organizativo, obtenemos el plan de acción diario, que nos indica el trabajo cotidiano. El resultado viene determinado por la suma de la formulación estratégica, del diseño organizativo y del plan de acción diario.

Lo que debemos tener claro es que, si definimos los objetivos empresariales, diseñamos correctamente la organización y trabajamos eficientemente día a día, el resultado será mejor.

El mismo autor establece que la formulación estratégica se basa en cinco ideas básicas: La estrategia es una relación entre la empresa y su entorno, debe responder a la visión, a la misión y a unos objetivos a largo plazo, establece políticas, valores y acciones para cumplir con las metas marcadas, es un instrumento que nos permite realizar un análisis DAFO: analizar y combinar las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa, debemos analizar los factores internos y externos, es decir, las amenazas y oportunidades existentes en el entorno del negocio que queremos

tener (estrategia), el soporte necesario (estructura) y los objetivos fijados (resultado).

Así mismo Serna, (2010), plantea que concluido el análisis estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Por otro lado los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son de realidad los factores clave de éxito de la compañía.

Serna, (2010), menciona que los proyectos estratégicos podrían ser: 1- Modernización tecnológica, 2-Reingeniería organizacional, 3- Plan global de mercadeo, 4- Calidad total, 5- Servicio al cliente, 6-Plan estratégico de talento humano. Por otro lado, los proyectos estratégicos deben ser: Explícitos: en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas. Así mismo los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto, deben apuntar hacia esos objetivos y, por ende, hacia la visión.

El mismo autor argumenta que deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio. Así, cada objetivo debe concentrarse en uno o más proyectos estratégicos. Otra característica de los proyectos estratégicos deben ser pocos y vitales, se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoria y control. Como también deben ser dinámicos: los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y, por tanto, deben empezar con la palabra “Debemos” o “Necesitamos”. Ejemplos de proyectos estratégicos:

- a. Debemos modernizarnos tecnológicamente.

- b. Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y de la competencia.
- c. Necesitamos reducir costos a todo nivel
- d. Debemos innovar y lanzar nuevos productos.
- e. Necesitamos controlar los factores de riesgo.
- f. Necesitamos mejorar la calidad del producto o servicio.
- g. Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestros talentos humanos.

Para la selección de los proyectos estratégicos deben tenerse en cuenta:

- a. La visión y la misión corporativa: el proyecto estratégico es consistente con la misión de la empresa y contribuye al logro de su visión.
- b. Los objetivos corporativos: los proyectos estratégicos permiten y facilitan el logro de los objetivos.
- c. Los proyectos estratégicos deben señalar hacia los pocos vitales. Como ya se dijo, deben apuntar hacia áreas en las cuales la empresa debe tener un desempeño excepcional para asegurar su éxito en el mercado. Son aquellas áreas en las cuales las “cosas tienen que ir muy bien”.
- d. Los proyectos pueden coincidir con las áreas funcionales o cubrir actividades de transfuncionales. Por ello, los proyectos estratégicos deben ser el resultado del consenso de alta gerencia sobre áreas prioritarias de preocupación.

b. Alineamiento estratégico

Para Serna (2010), refiere que el alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Existen tres tipos a categoría de alineamiento:

- Alineamiento Vertical: se entiende por alineamiento vertical el conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus

colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa. Ejemplos de programas de alineamiento horizontal son aquellos que realizan las empresas para difundir su plan estratégico a toda la organización, con el objetivo de que todos sus miembros conozcan el direccionamiento de la organización. Talleres y eventos especiales son estratégicos, comúnmente utilizados para lograr esta primera etapa de una visión empresarial compartida por todos los miembros de la organización.

- Alineamiento horizontal: busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello, las empresas definen la cadena del valor del negocio, identifican sus procesos clave y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente. Para lograr este objetivo de alineamiento, las organizaciones revisan sus procesos, eliminan los destructores de valor y hacen reingeniería de dichos procesos. Conocer al cliente es el punto de estos procesos de mejoramiento de procesos.
- Alineamiento integral: independientemente, el alineamiento vertical y el horizontal no logran la integralidad que requiere la orientación estratégica de una organización. Una visión compartida sólo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y clientes están totalmente alineados. A estos procesos se les denomina alineamiento integral.

Según el mismo autor argumenta que cuando una organización hace esfuerzos en el logro de solamente uno de los alineamientos, se desgasta y no alcanzan todos los esfuerzos para tener una sola orientación y objetivo; a la estrategia dentro de esta concepción la estrategia se convierte en el centro y motor fundamental para lograr una visión compartida.

El ciclo del alineamiento estratégico se cumple en cuatro etapas, a saber:

La planeación: entendida como los procesos mediante los cuales una organización, a partir del conocimiento de sus competencias clave y de los factores clave de éxito, formula los principios corporativos, la misión, la

misión, los objetivos, estrategias, las iniciativas estratégicas, los planes de acción y los indicadores de gestión.

La difusión: proceso mediante el cual una organización, los educa en esa estrategia y logra un aprendizaje en equipo que facilite su incorporación por todo sus colaboradores.

Operacionalización de la estrategia: la estrategia hay que traducirla en términos que sea entendida por toda la organización y, por tanto, sea parte integral del trabajo diario de todos los colaboradores. Para ello, la elaboración de mapas estratégicos, los protocolos de desempeño y los indicadores de gestión, tanto individuales como compartidos, son mecanismos que permiten operacionalizarla en términos relevantes para cada miembro de la organización. La remuneración variable, unida a los resultados, es el medio para lograr que la gestión se oriente hacia el logro de la estrategia en términos reales y cuantitativos.

Evaluación, revisión y ajuste: la ejecución de la estrategia debe tener un sistema de seguimiento y monitoría claramente especificado. Por ello, periódicamente, la organización debe evaluar el desarrollo de la estrategia frente a un conjunto de indicadores que diagnostican el desempeño de la empresa frente al cliente y el mercado, sus grupos de referencia y sus accionistas. De este análisis deben surgir los ajustes que requiera la estrategia. Este proceso se enmarca dentro de una filosofía de mejoramiento continuo, el cual asegura una proactividad empresarial, necesaria para preservar las ventajas competitivas de la empresa.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Las Entidades Públicas de Maicao un municipio colombiano ubicado en el centro-este del departamento de La Guajira, fundado el 29 de junio de 1927 por el Coronel Rodolfo Morales y Tomás Cúvelo Iguaran, quienes pertenecían al personal destacado allí por el Resguardo de Rentas del Magdalena.

Por la facilidad del terreno donde se asienta, fue declarado «Puerto Libre Terrestre» en 1936. Se encuentra en un punto estratégico, por lo cual ha sido por muchos años un puente entre ambas naciones y una puerta hacia el intercambio comercial y cultural.

El municipio es conocido con el apelativo «Vitrina Comercial de Colombia» debido a la prosperidad económica que experimentó en la década de 1980, al establecer un amplio mercado abastecido por productos importados de Venezuela. También se caracteriza por poseer una diversidad demográfica constituida por habitantes de los pueblos indígenas wayuu y zenú, además de aglutinar una gran colonia de musulmanes procedentes de Oriente Medio, en su mayoría libaneses. Actualmente en el municipio se están llevando a cabo inversiones de empresas nacionales, con el fin de dinamizar aún más la economía en el municipio, proyectos empresariales y prestación de servicios producidos en el mismo municipio (Maicao, s.f.).

2.3.1 Toponimia

El topónimo Maicao procede de la lengua wayúu Maiko'u [maík u] (Maiki: maíz y o'uu: ojo), que traducido quiere decir «ojo de maíz». La procedencia de dicho nombre obedece a que en esa zona existen cultivos semi-intensivos de dicha especie vegetal en las zonas rurales de la urbe (Maicao, s.f.).

2.3.2 Símbolos

El escudo de Maicao es un estilo de pergamino abierto donde se sitúa un óvalo en la parte central dividida en tres partes o pabellones. El pabellón de la derecha, muestra en un fondo azul una estrella blanca de seis puntas, la cual representa la unión de los pueblos de Colombia, inmediatamente vemos una rama de Laurel, la cual representa el heroísmo, el altruismo y la trascendencia del hombre nativo de estas tierras, y luego dos manos entrelazadas, las cuales representan la unión y la hermandad de los pueblos colombo-venezolanos. El pabellón de la izquierda, muestra en un fondo rojo una cornucopia que derrama

abundantes monedas de oro, acompañado de un mercurio, los cuales simbolizan el comercio. En el pabellón inferior se observa el paisaje de la región, que representa la territorialidad, acompañado de un molino de agua que simboliza la libertad del hombre Guajiro.

Este óvalo está sostenido por un arco y dos flechas en equilibrio, en honor a los primitivos pobladores, quienes con estas armas se defendieron de los invasores europeos, entrelazados por una cinta tricolor, que representa la hermandad de las dos naciones, en la cual se leen dos frases: Unión y Progreso, Paz y Hermandad (Maicao, s.f.).

2.3.3 Bandera

La bandera del municipio de Maicao está formada por tres franjas horizontales de colores: Rojo, Verde y Azul.

- **Rojo:** Que significa la fuerza y la pujanza de la raza Wayúú.
- **Verde:** Se localiza en el centro y significa confianza, esperanza.
- **Azul:** Representa la mística y la espiritualidad del hombre Maicaero.

Y tiene en el centro la estrella de David en señal de guía, indicando la luz y la bienaventuranza, La bandera se vio por primera vez el año de 1973, identificando al municipio como tierra de gente pujante por su gran muestra de desarrollo cultural (Maicao, s.f.).

2.3.4 Historia

El 40,1 % de la población del municipio se identifica como indígena, por lo que Maicao es un municipio donde la cultura nativa tiene amplia presencia, en un contexto multicultural, integrados con mestizos y descendientes de inmigrantes árabes.

En los años 20 del siglo XX comenzó la colonización de *Maikou*, el pueblo Wayúú que estaba asentado en la zona. Algunos de los clanes originarios,

asentados desde el siglo XIII aproximadamente, eran los Jalariyu, Epiayu y Jusayu.

En 1925 terminó la actividad pesquera y el comercio de perlas en la región, actividades que se habían practicado desde la Conquista española. Este hecho propició la búsqueda de nuevas actividades económicas, por lo que se inició la exploración de regiones que no habían sido colonizadas hasta entonces.

Los primeros colonos eran principalmente mestizos provenientes de Puerto Estrella, Manaure, Barrancas, Fonseca, Riohacha y la República de Venezuela. Entre los primeros colonizadores se recuerda a Manuel Salvador López Palacios, mestizo de la Alta Guajira, y José Domingo Bosca, proveniente de Venezuela.

Para 1927 llega la Comisaría de La Guajira, encabezada por el coronel riohachero Rodolfo Morales con su hermana Otilia Ramírez, acompañados por varios militares. Posteriormente llegaron otras familias riohacheras como los Barros, Cúvelo, Gutiérrez, Cotes, Navas, Ortiz, Choles, Zúñiga, Genecco, Coronado, Fuentes, López, Márquez, Bolaños, Romero e Illidge, entre otros.

Maicao fue fundado el 29 de junio de 1927, por el Coronel Rodolfo Morales y Tomás Cúvelo Iguarán, quienes pertenecían al personal destacado allí por el Resguardo de Rentas del Magdalena. Desde el principio fue poblado por comerciantes y aventureros. Esto contribuyó a marcar el carácter diverso de su población, con múltiples orígenes raciales, étnicos, culturales y religiosos.

En 1935 Maicao es declarado Corregimiento y comienzan a llegar nuevas oleadas migratorias. Entre 1938 y 1948 llegan los primeros "cachacos" (personas del interior del país), y ese año de 1948 llegan los primeros "turcos" (sirios y palestinos).

En 13 de junio de 1955, Maicao fue elevado a la categoría de municipio, bajo el gobierno de Gustavo Rojas Pinilla. La nueva guerra bipartidista llevó a cientos de inmigrantes que huían del conflicto, y fue así como llegaron campesinos del

departamento de Santander, quienes se instalaron en las zonas rurales del municipio y lograron integrarse con la población indígena (Maicao, s.f.).

2.3.5 Diversidad cultural

En Maicao confluyen distintas y diversas culturas que lo han hecho un territorio de tolerancia y convivencia pacífica. A los indígenas Wayúu se integraron desde los años 20 del siglo XX los colonos mestizos llegados desde otras zonas de La Guajira y de la costa Caribe colombiana, quienes llevaron tradiciones hispánicas como las corralejas y la religión católica. Con estos colonos llegaron los afrodescendientes, que tenían sus propias costumbres. También se destaca la presencia de venezolanos, cuyos vínculos con Maicao son naturales debido a la ubicación del municipio como punto de tránsito fronterizo, especialmente para la comunidad Wayúu de ambos países.

Pero una de las comunidades con presencia más destacada es la de los árabes, provenientes de distintos países del Oriente Próximo. Esta diversidad ha propiciado la convivencia pacífica entre distintas religiones, razas, etnias y culturas, así como la vocación comercial del municipio (Maicao, s.f.).

2.3.6 Comunidad árabe de Maicao

El municipio de Maicao es el principal centro de presencia árabe en Colombia. Este hecho ha propiciado la convivencia pacífica entre las diversas culturas y etnias que conviven en el territorio. Los árabes, llamados coloquial y erróneamente "turcos", porque entraron hacia fines del siglo XIX con documentos del Imperio otomano que entonces regía el Oriente Próximo, son procedentes de Líbano, Siria, Palestina y Jordania principalmente⁴ y se integraron a la sociedad maicaera dejando huella cultural de su presencia en elementos que se confunden con la cultura local como expresiones y palabras, alimentación, arquitectura, religiosidad, entre otras.

Los primeros árabes eran en general católicos maronitas y hallaron mucho más fácil el mestizaje con los locales, pero los árabes musulmanes, que entraron

al país a partir de los años 70, han conservado más celosamente su identidad, sobre todo en respuesta a una cultura regida por una Constitución confesional hasta 1991. Sin embargo, los musulmanes colombianos, situados especialmente en Maicao y en San Andrés, no han encontrado dificultad de integrarse a la cultura nacional de Colombia. En Maicao se pueden ver colombianos vistiendo los atuendos propios del Medio Oriente. Está allí además la tercera mezquita más grande de Hispanoamérica, la Mezquita de Omar Ibn Al-Jattab.

El 1 de enero de 2020, Mohamad Jaafar Dasuki Hajj se posesionó como el primer alcalde de origen árabe y de religión musulmana en la historia de Maicao. Mohamad Dasuki es de ascendencia libanesa y su posesión tuvo lugar en una comunidad indígena Wayúu del municipio (Maicao, s.f.).

2.3.7 Geografía

Maicao se ubica en la región conocida como Media Guajira, muy cerca del declive final de la cordillera andina, que en la zona recibe el nombre de Montes de Oca. Se encuentra a una altitud de aproximadamente 52 m s. n. m.

- **Relieve:** Las principales alturas del municipio se localizan en el sector sur y se conocen como la Cuchilla de Chingolita, el páramo Monte Bello, que es la máxima altura 1.500 m s. n. m. y la cuchilla de la Chonorihamana, todas estas localizadas en la Cordillera Oriental (Montes de Oca).
- **Clima:** Maicao hace parte de la península de la Guajira, que está sujeta durante casi todo el año a la acción de los vientos alisios del noreste, de gran influencia en el clima de la zona. Estos vientos hacen que Maicao tenga acentuadas condiciones de aridez debido a que las nubes son arrastradas al suroriente y acumuladas al norte de los Montes de Oca.
- **Temperatura:** La temperatura en Maicao se caracteriza por las épocas secas en los meses de: Mayo, junio y Julio, cuando alcanza los 34 grados centígrados. Los vientos alisios (nordeste) corren en dirección

este-oeste, moderan la temperatura, pero aumentan la evaporación en las plantas, la temperatura promedio es de 29° Celcius (Maicao, s.f.).

2.3.8 Límites

- **Norte:** con los Municipios de Uribia y Manaure.
- **Oriente:** con Venezuela (Parroquia Alta Guajira, y Parroquia Guajira, Municipio Guajira, Estado Zulia).
- **Sur y Occidente:** con el Municipio de Albania (Maicao, s.f.).

2.3.9 Vegetación

En muchos lugares la cubierta vegetal no existe, se ordenan muchos factores como son: La sequía, el viento y la salinidad, para reprimir el crecimiento de los vegetales, la cual presenta un crecimiento chaparro y de hojas pequeñas mostrando la sequía predominante, desértica. De la misma manera existen lugares en donde las precipitaciones son más frecuentes, abundantes, regulares y las condiciones protegen la vegetación, esta zona está localizada en la Cordillera Oriental, en el valle que forma el río Jordán, donde se desarrolla una vegetación permanente y variada, presentándose con mayor densidad en las riveras del río, que separa el continente de la península (Maicao, s.f.).

2.3.10 Desarrollo empresarial

La fuente económica de la población ha sido el comercio. La Gobernación de La Guajira ha tomado algunas medidas y campañas para impulsar el desarrollo empresarial, para intentar introducir a la zona otras formas de economía distintas a las que se han practicado por años.

Se pueden ver en el casco urbano empresas que están surgiendo, el Parque Industrial de la ciudad ubicado a las orillas del Arroyo Parrantial y la zona Financiera, ubicada en toda la Carrera 9 (Maicao, s.f.).

2.3.11 Telecomunicaciones

En este aspecto Maicao está bastante adelantado frente a las demás poblaciones, contando con toda la Infraestructura tecnológica avanzada del país. En la actualidad se encuentran las sedes operativas y sucursales de las siguientes empresas de Telecomunicaciones en Maicao.

2.3.11.1 Tigo

Es la empresa con más envergadura, cobertura, despliegue de tecnología, servicios y calidad de señal del municipio. Cuenta con la mayoría de usuarios abonados a la red celular. La compañía posee cobertura 4G/3.5G/PCS/EDGE en la zona y es la que ofrece el mejor Internet móvil.

2.3.11.2 Claro S.A.

Actualmente es la empresa de telecomunicaciones que tiene la mayor cobertura del departamento, aunque existen zonas del municipio donde la señal decae hasta en un 50 %. Tiene su sede ubicada en el Sector Financiero y posee una importante plantilla de usuarios abonados. Actualmente brinda cobertura 3G/GSM en el sector.

2.3.11.3 Móviles Colombia - Movistar

Es actualmente el operador que menor cantidad de Usuarios tiene en el sector. Posee una baja dinámica de servicios y es caracterizada por reclamos constantes entre sus usuarios. Actualmente posee cobertura 3G/GSM en la zona maicaera.

2.3.11.4 Móviles Colombia - Movistar

Es la empresa con la menor participación de mercado en las telecomunicaciones, por ser nueva y operar solamente el servicio de Televisión por cable, el cual deja mucho que desear (Maicao, s.f.).

2.3.12 Barrios

Maicao tiene cerca de 122 barrios aproximadamente. Cuenta con barrios populares como San Francisco, Santa Isabel, Jorge Arrieta, La Floresta, 20 de Julio, 11 de Noviembre, Villa Ines, Rojas Pinilla, Santo Domingo, El Boscán, Divino Niño, Majupay, La Concepción, Loma Fresca, Alfonso López, La Unión, Donit Vergara, Alto Prado, Buenos Aires, África, La Mosca, El Carmen, Paraiso, Víncula Palacio, Mareigua, Buenos Aires, El Bosque, La Floresta, Nueva esperanza, 1 de Mayo, Libertador, Comuneros, Colombia Libre, Erika Beatriz, San Martín, Pastrana, San José; 7 de Agosto, San Agustín, La Esmeralda, Parrantial, y nuevos barrios como Villa Amelia N° 1, Villa Amelia N° 2, Simón Bolívar, Ovidio Mejía, Villa Socorro, Villa Maicao, entre otros.

También cuenta con diversos medios que le sirven al ciudadano como una forma de diversión y alegría como: su carnaval, parques y centros recreacionales, y diversos escenarios (Maicao, s.f.).

2.3.13 Economía

Maicao es un puerto terrestre libre y su principal actividad económica está relacionada con el comercio, es conocida como la vitrina comercial de Colombia; es un puente entre Colombia y Venezuela. Por muchos años fue centro de atención o importación de productos de diferentes países, aunque el flujo de mercancías diferente al colombo-venezolano ha disminuido por tener actualmente múltiples vías de entrada a Colombia, por lo cual hoy la ciudad se ha especializado en el intercambio con el vecino país. Actualmente, Maicao está siendo reconstruido en el Plan Municipal llamado "Revolución Pavimentaria" que busca lograr la pavimentación de todo el casco urbano. La economía de Maicao es financiada por el contrabando de extracción.

La energía eléctrica es suministrada por la firma AFINIA Grupo EPM; el alumbrado público por DOLMEN SA ESP con 6500 luminarias de tecnología LED (Maicao, s.f.).

2.4 MARCO LEGAL

La Constitución política de Colombia en su artículo 345 indica en tiempo de paz no se podrá percibir contribución o impuesto que no figure en el presupuesto de rentas, ni hacer erogación con cargo al Tesoro que no se halle incluida en el de gastos. Tampoco podrá hacerse ningún gasto público que no haya sido decretado por el Congreso, por las asambleas departamentales, o por los concejos distritales o municipales, ni transferir crédito alguno a objeto no previsto en el respectivo presupuesto.

Así mismo el artículo 346 revela que el Gobierno formulará anualmente el presupuesto de rentas y ley de apropiaciones, que será presentado al Congreso dentro de los primeros diez días de cada legislatura. El presupuesto de rentas y ley de apropiaciones deberá elaborarse, presentarse y aprobarse dentro de un marco de sostenibilidad fiscal y corresponder al Plan Nacional de Desarrollo.

En la Ley de Apropiaciones no podrá incluirse partida alguna que no corresponda a un crédito judicialmente reconocido, o a un gasto decretado conforme a ley anterior, o a uno propuesto por el Gobierno para atender debidamente el funcionamiento de las ramas del poder público, o al servicio de la deuda, o destinado a dar cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo.

Las comisiones de asuntos económicos de las dos cámaras deliberarán en forma conjunta para dar primer debate al proyecto de Presupuesto de Rentas y Ley de Apropiaciones.

Del mismo modo el artículo 347 establece que el proyecto de ley de apropiaciones deberá contener la totalidad de los gastos que el Estado pretenda realizar durante la vigencia fiscal respectiva. Si los ingresos legalmente autorizados no fueren suficientes para atender los gastos proyectados, el Gobierno propondrá, por separado, ante las mismas comisiones que estudian el proyecto de ley del presupuesto, la creación de nuevas rentas o la modificación de las existentes para financiar el monto de gastos contemplados. El presupuesto

podrá aprobarse sin que se hubiere perfeccionado el proyecto de ley referente a los recursos adicionales, cuyo trámite podrá continuar su curso en el período legislativo siguiente.

PARÁGRAFO TRANSITORIO. Durante los años 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008 el monto total de las apropiaciones autorizadas por la ley anual de presupuesto para gastos generales, diferentes de los destinados al pago de pensiones, salud, gastos de defensa, servicios personales, al Sistema General de Participaciones y a otras transferencias que señale la ley, no podrá incrementarse de un año a otro, en un porcentaje superior al de la tasa de inflación causada para cada uno de ellos, más el uno punto cinco por ciento (1.5%). La restricción al monto de las apropiaciones, no se aplicará a las necesarias para atender gastos decretados con las facultades de los Estados de Excepción.

También el artículo 348 muestra que, si el Congreso no expidiere el presupuesto, regirá el presentado por el Gobierno dentro de los términos del artículo precedente; si el presupuesto no hubiere sido presentado dentro de dicho plazo, regirá el del año anterior, pero el Gobierno podrá reducir gastos, y, en consecuencia, suprimir o refundir empleos, cuando así lo aconsejen los cálculos de rentas del nuevo ejercicio.

Además, el artículo 349 muestra que, durante los tres primeros meses de cada legislatura, y estrictamente de acuerdo con las reglas de la Ley Orgánica, el Congreso discutirá y expedirá el Presupuesto General de Rentas y Ley de Apropiaciones. Los cómputos de las rentas, de los recursos del crédito y los provenientes del balance del Tesoro, no podrán aumentarse por el Congreso sino con el concepto previo y favorable suscrito por el ministro del ramo.

Igualmente, el artículo 350 revela que la ley de apropiaciones deberá tener un componente denominado gasto público social que agrupará las partidas de tal naturaleza, según definición hecha por la ley orgánica respectiva. Excepto en los casos de guerra exterior o por razones de seguridad nacional, el gasto público

social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación. En la distribución territorial del gasto público social se tendrá en cuenta el número de personas con necesidades básicas insatisfechas, la población, y la eficiencia fiscal y administrativa, según reglamentación que hará la ley. El presupuesto de inversión no se podrá disminuir porcentualmente con relación al año anterior respecto del gasto total de la correspondiente ley de apropiaciones.

El artículo 351 indica que el Congreso no podrá aumentar ninguna de las partidas del presupuesto de gastos propuestas por el Gobierno, ni incluir una nueva, sino con la aceptación escrita del ministro del ramo. El Congreso podrá eliminar o reducir partidas de gastos propuestas por el Gobierno, con excepción de las que se necesitan para el servicio de la deuda pública, las demás obligaciones contractuales del Estado, la atención completa de los servicios ordinarios de la administración y las inversiones autorizadas en los planes y programas a que se refiere el artículo 341. Si se elevare el cálculo de las rentas, o si se eliminaren o disminuyeren algunas de las partidas del proyecto respectivo, las sumas así disponibles, sin exceder su cuantía, podrán aplicarse a otras inversiones o gastos autorizados conforme a lo prescrito en el inciso final del artículo 349 de la Constitución.

Por su parte el artículo 352 indica que además de lo señalado en la Constitución, la Ley Orgánica del Presupuesto regulará lo correspondiente a la programación, aprobación, modificación, ejecución de los presupuestos de la Nación, de las entidades territoriales y de los entes descentralizados de cualquier nivel administrativo, y su coordinación con el Plan Nacional de Desarrollo, así como también la capacidad de los organismos y entidades estatales para contratar.

Ley 1955 de 2019: “Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”. El día 25 de mayo del 2019 se promulgó la Ley 1955, la cual expide el Plan Nacional de desarrollo. Este

plan contiene tres pactos estructurales, los cuales se basan en objetivos de política pública denominados: Legalidad, Emprendimiento y Equidad. Pese a que se establecen diversos objetivos a cumplir durante este período, el tema de vertimientos presenta un vacío normativo en cuanto al control por parte de las Autoridades Ambientales.

Resolución N°182 de la Contaduría General de la Nación con fecha del 19 de mayo del 2017, por la cual se incorpora, en los procedimientos transversales del régimen de contabilidad pública, el procedimiento para la preparación y publicación de los informes financieros y contables mensuales, que deban publicarse de conformidad con el numeral 36 del artículo 34 de la Ley 734 de 2002.

Ley 2010 del 2019, llamada también ley de crecimiento, por medio de la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2674 del 2012 por el cual se reglamenta el sistema integrado de información financiera SIIF Nación, señala esta norma que es necesario definir, desarrollar y organizar el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), de que trata el artículo 8° de la Ley 298 de 1996, con el propósito de facilitar la coordinación, integración, centralización y estandarización de la gestión financiera pública nacional.

El mismo decreto menciona que el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) por ser un sistema nacional, transversal a todas las entidades y órganos que conforman el Presupuesto General de la Nación, debe ser administrado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público; que el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) contiene funcionalidades que lo diferencian del sistema reglamentado en el Decreto 2789 de 2004, tales como pro-

gramación presupuestal, administración de apropiaciones, lo que hace necesario una nueva organización para su administración y operación.

Ley 1483 del 2011 por medio de la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal para las entidades territoriales. En las entidades territoriales, las asambleas o concejos respectivos, a iniciativa del gobierno local, podrán autorizar la asunción de obligaciones que afecten presupuestos de vigencias futuras sin apropiación en el presupuesto del año en que se concede la autorización, siempre y cuando se cumplan los requisitos contemplados en esta ley.

Circular 005 del 01 de marzo de 2021 de la Secretaria General de la Nación, por medio de la cual se establecen lineamientos generales para la presentación de informes de supervisión y verificación de productos encomendados.

Circular 007 de noviembre 10 de 2020 de la secretaria general de la Nación, reglamenta los lineamientos para el cierre de la vigencia 2020 en materia administrativa, financiera, contractual, documenta y de talento humano.

Resolución 186 de mayo 14 de 2020 del Departamento Administrativo de la Función Pública, por la cual se modifica el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal del departamento administrativo de la función pública.

Resolución 177 de mayo 5 de 2020 del Departamento Administrativo de la Función Pública, por medio de la cual se dictan medidas para implementar en el departamento administrativo de la función pública las medidas de bioseguridad para mitigar y controlar la pandemia del coronavirus COVID-19, adoptadas en la resolución 666 del 24 de abril del 2020 expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social.

Decreto 572 de 15 de abril de 2020, por el cual se adiciona el Presupuesto General de la Nación de la vigencia fiscal de 2020 y se efectúa su correspondiente

liquidación, en el marco de la emergencia económica, social y ecológica declarada mediante el Decreto 417 de 2020.

Decreto 562 de 15 de abril de 2020, por el cual se adoptan medidas para crear una inversión obligatoria temporal en títulos de deuda pública, en el marco del Estado de emergencia económica, social y ecológica.

2.5 SISTEMA DE VARIABLES

2.5.1 Definición Nominal

- Administración financiera
- Gerencia estratégica

2.5.2 Definición Conceptual

La administración financiera, según Robbins (2010), representa el sistema de coordinación para las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, aprovechando cada uno de los recursos que se tienen como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para cumplir con los objetivos que se persiguen dentro de la organización.

Para David (2013), la gerencia estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

2.5.3 Definición Operacional

Comprende todo lo relacionado con los usos de los recursos y la manera en como se debe desarrollar la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en entidades públicas del Municipio de Maicao, teniendo en cuenta conceptos, teorías y conocimiento entorno a la administración y usos de las alcaldía.

Tabla 1. Operacionalización De Variables

Objetivo general: Analizar la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en entidades públicas del Municipio de Maicao.			
Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Identificar las etapas del sistema presupuestal de la administración financiera en entidades públicas del Municipio de Maicao.	Administración financiera	Sistema Presupuestal	Preiniciación del presupuesto
			Elaboración del presupuesto
			Ejecución del presupuesto
			Control presupuestal
			Evaluación del presupuesto
Examinar las herramientas financieras en entidades públicas del Municipio de Maicao.	Administración financiera	Herramientas financieras	Estados financieros
Flujos de efectivo			
Identificar los procesos gerenciales en las entidades públicas del Municipio de Maicao. .	Gerencia estratégica	Procesos gerenciales	Planeación financiera
			Comunicación efectiva
Establecer opciones estratégicas en entidades públicas del Municipio de Maicao.	Gerencia estratégica	Opciones estratégicas	Liderazgo
			Motivación
Generar lineamientos estratégicos teóricos de administración financiera para fortalecer la gerencia estratégica de las entidades públicas del Municipio de Maicao.	Gerencia estratégica	Opciones estratégicas	Gestor del cambio
			Formulación de estrategias
			Alineamiento estratégico
Objetivo alcanzado con los resultados de la investigación.			

Fuente: Elaboración propia (2021)

3 MARCO METODOLOGICO

Este capítulo hace referencia a los procedimientos y técnicas que se ejecutaron en esta investigación, se describe el marco metodológico, donde se define el tipo y diseño de la investigación, así como la población, el instrumento de recolección, su validez y confiabilidad, así como también, el tratamiento estadístico de la información sobre las variables de estudio.

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del estudio la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en entidades públicas del Municipio de Maicao, se considera necesario analizar desde una dimensión filosófica, epistemológica y metodológica bajo el punto de vista positivista, siguiendo el pensamiento de Ricoy, (2006), indica que el “paradigma positivista” se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico”. Por tanto, el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo de estudio comprobar una hipótesis por medio estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica,

También se inscribe esta investigación al enfoque cuantitativo el cual utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías, Hernández, Fernández y otros (2014).

Por su parte Bisquerra (2014), indica que el diseño de la investigación juega un papel decisivo para validar o rechazar las hipótesis formuladas de un contexto particular: nos indica el grupo o los grupos de sujetos de la investigación (la muestra), la asignación de los sujetos a estos grupos, el control que el investigador ejerce sobre las variables implicadas y el análisis estadístico a realizar.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Una vez analizados los diversos criterios existentes de los tipos de investigación se identifica que el objeto de estudio es de tipo descriptivo - explicativo teniendo en cuenta que la recolección de la información se efectuó directamente a las personas el cual busca medir evaluar los diferentes componentes y dimensiones de las variables objeto de estudio.

En este contexto, según Hernández, Fernández y otros (2014), busca especificar propiedades, características y rangos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población. Afirman, también que estos estudios, pueden ofrecer la posibilidad de predicciones o relaciones, aunque sean poco elaboradas.

En relación Tamayo y Tamayo (2014), declara que este tipo de investigación está ligada a la aparición de necesidades o problemas específicos como al deseo de Analizar la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en entidades públicas del municipio de Maicao. Y brindar alternativas a los mismos a través de sus resultados. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías.

Del mismo modo Méndez (2007) revela que en la investigación descriptiva se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes, se establecen comportamientos concretos y se descubre, también comprueba la asociación entre variables de investigación.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este contexto y con base en los objetivos esta investigación se desarrolló bajo el diseño campo transaccional no experimental. Para Hernández, Fernández y otros (2014), define el diseño como el plan o estrategia concedida para obtener la información que se desea. Igualmente, Tamayo y Tamayo (2014), expresa que el diseño es el planteamiento de una serie de actividades sucesivas y

organizadas, que se adaptan a las particularidades de cada investigación así mismo indican los pasos como pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar así también analizar los datos.

Al respecto el autor establece que caracteriza el diseño de la investigación como una estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado y proponer una alternativa de solución. Por lo anterior, las investigaciones presentan diferentes diseños, las cuales se clasifican en documental, de campo, experimental y no experimental. Asimismo, Sabino (2007), precisa el diseño de una investigación como un plan coherente al trabajo para recabar y analizar los datos que nos acercan al conocimiento de la realidad en estudio.

Fundamentado en lo anterior, el diseño de esta investigación se determina como de campo, por cuanto tiene como propósito indagar “los fenómenos sociales con el objeto es comprender como descubrir relaciones desconocidas entre los hechos examinados”. Tamayo y Tamayo (2014, p 110), define el estudio de campo, cuando se recogen los datos directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilitan su revisión o modificación en caso de dudas.

Al respecto, Sabino (2007), señala que las investigaciones de campo son aquellos que se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Por otro lado, Fidias (2006), opina que el diseño de investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (primarios). Sin manipular o controlar variable alguna, es decir se obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

Ahora bien, el diseño de la investigación también se caracterizó como no experimental, pues no existe manipulación de las variables: administración financiera también gerencia estratégica, estas son evaluadas tal cual como se observan sin intervenir directamente sobre ellas. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que, en la investigación no experimental, los estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

De igual manera el autor anterior indica que clasifican a los diseños no experimentales en dos grupos de acuerdo a su dimensión temporal o al número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan los datos, estos son transeccionales – transversales o longitudinales. Así mismo, afirma que el diseño transeccional descriptivo tiene como objeto indagar la incidencia o niveles de una o más variables en una población, estudio puramente descriptivo.

La presente investigación, se situó como de diseño no experimental transeccional pues los datos se recolectaron en un tiempo único, en un solo momento para así describir las variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento. Por otro lado, cabe destacar que el trabajo se puede concebir dentro de la modalidad de investigación de viabilidad factible; “Factibilidad es la realización de un estudio en cuanto a los recursos disponibles”. Según Hernández, Fernández y otros, (2014).

De esta forma, resulta indispensable que tengamos acceso al lugar o contexto donde se llevará a cabo la investigación, la disponibilidad del recurso financiero, humanos y materiales que determinaran, en última instancia, los alcances de la investigación. Rojas, (2002).

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para realizar el estudio sobre el análisis de la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en entidades públicas del Municipio de Maicao y dar respuesta a los diferentes objetivos propuestos se debe establecer la población y la muestra total a la que va dirigido la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), indican que una población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. En relación, Arias (2006), manifiesta que la población objeto de estudio está considerada como el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Según Tamayo y Tamayo (2014), define la población como la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de poblaciones que integran dicho fenómenos y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se denomina población. Al respecto, la población fue seleccionada bajo criterio del autor, donde se identifican dos áreas de trabajo, tales son: la Alcaldía Maicao, donde se eligen los cargos administrativos del área de planeación y hacienda.

Tabla 2. Distribución de la población de la Alcaldía

N°	Alcaldías	Alcalde	Secretarias de la Alcaldía Maicao	Funcionarios de las Áreas Financieras de las secretarías de la Alcaldía de Maicao	Total
1	Maicao	1	6	5	12
Total		1	6	5	12

Fuente: Elaboración propia, (2019)

En el caso de estudio donde para lograr su propósito fundamental fue necesaria la apreciación clara del sistema, con base al número de sujeto que conforma la población se tomará en cuanto a una población finita y de fácil acceso al investigador, esta población está presente por un universo finito, ya que está conformado por menos de cien mil sujetos.

Al respecto Arias (2006) indica que la población finita es la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integra. Además, existe un registro documental de dichas unidades. El mismo autor cita lo expresado por Sierra Bravo (1991) desde el punto de vista estadístico, una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades.

Ya que en esta investigación se tomaron todos los elementos de la población mencionados, se utilizó un censo poblacional lo cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014) define como incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población, Niño (2011) sostiene cuando una encuesta se aplica a la totalidad de la población

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez ejecutada la Operacionalización de las variables, se hace necesario seleccionar la técnica e instrumentos a utilizar en la recolección de la información. Arias (2006), define técnica como el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Del mismo modo Tamayo y Tamayo (2014), indica que la técnica de recolección de datos. Es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos.

También, Hernández, Fernández y Baptista (2014), indican que la medición es un proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos. Igualmente, el mismo autor, indica la recolección de datos implica elaborar un plan detallados de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

En la presente investigación se elaborará un instrumento de medición para la recolección de la información objeto de estudio. Del mismo modo Arias (2006), expresa que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

Así también, Sabino (2007), el instrumento lo define como cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. El instrumento sintetiza toda la labor previa de investigación, resumen los aportes del marco teórico al seleccionar datos que correspondan a los indicadores, y por tanto a la variable o conceptos utilizados.

De acuerdo a lo referido anteriormente, las técnicas de recolección de datos son las diferentes maneras de obtener información y los instrumentos son los medios que conllevan a la extracción de la información en función de los objetivos propuestos de esta investigación.

En esta investigación los datos se recolectarán en un solo momento, siendo uno de sus propósitos describir las variables en estudio (Administración financiera y Gerencia estratégica). De este modo la investigación plantea un análisis de la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en entidades públicas del Municipio de Maicao. Se utilizaron una serie de procedimientos y elementos de recolección de la información.

La investigación para el presente estudio exigió que se consiguiera información de tipo primaria y secundaria. Según Sabino (2007), información secundaria consiste en registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores.

De igual modo dice que, la Información primaria, son aquellos que surgen del contacto directo con la realidad empírica las técnicas encaminadas a recogerlos

reflejaran, necesariamente, toda la compleja variedad de situaciones que se presentan en la vida real. El propósito de este instrumento es obtener de manera ordenada y sistemática la información de la población investigada sobre las variables objeto de la investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para organizar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis, Brace, (2008) comentaremos primero sobre las preguntas y luego sobre las características deseables de este tipo de documento, así como los contextos en los cuales se puedan administrar los cuestionarios.

Igualmente, se construyó un instrumento con escala Likert, compuesto con alternativas de respuesta MA (Muy de acuerdo), DA (De acuerdo), NA/ND (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), ED (En desacuerdo) y MD (Muy en desacuerdo, el cual según Hernández, Fernandez y otros (2014), consiste en un conjunto de ítems, presentado en forma de afirmaciones o juicios, ante las cuales se pide la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.

Tabla 3. Ponderación De Alternativas

Alternativas de respuesta	Siglas	Ponderación (puntaje)
Muy de acuerdo	MA	1
De acuerdo	DA	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	NA/ND	3
En desacuerdo	ED	4
Muy en desacuerdo	MD	5

Fuente: Elaboración propia, 2019

3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

3.5.1. Validez

La validez, según Hernández, Fernández y otros (2014), refiere al grado de que un instrumento en verdad mide la variable que busca medir. Un instrumento

de medición requiere contener representado prácticamente el ítem del dominio contenidos de las variables a medir. Lo que le da su confiabilidad, definido por los mismos autores como, el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares.

El cuestionario diseñado para la recolección de la información, será validado por Dany Daniel López, Darcy luz Mendoza Fernandez y Yorly Santos Pinto 3 expertos del comité técnico de la maestría finanzas, áreas de interés objeto de estudio, quienes ayudaran sobre la relación y pertinencia de los indicadores con los ítems, así como de ambigüedades en las preguntas, lo cual permitirá redactar una versión definitiva del instrumento.

Debido a lo antes señalado, se consultarán diversas fuentes bibliográficas para analizar las variables (Administración financiera y gerencia estratégica). Estas fuentes están constituidas por tesis de grado, libros de posgrado, libros de texto en diversas áreas relacionadas con los temas objeto de estudios. A demás, se realizan consultas a través de la Internet, de las páginas Web de organismos relacionados con el proceso de Administración financiera y gerencia estratégica, en Alcaldías, entre otros).

3.5.2. Confiabilidad

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la confiabilidad del instrumento, Se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Así mismo indican, la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados con asistentes y coherentes.

Para Bernal (2006), la confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. Es decir, se refiere a la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible.

Hernández y otros (2014), señalan que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Asimismo, indican que existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad, estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, el primero indica nula confiabilidad y el segundo el máximo de confiabilidad.

Se determinó la confiabilidad como la estimación de la consistencia de las respuestas, para su obtención se recurrió a la aplicación de una prueba piloto, la cual fue desarrollada en una entidad pública similar a las incluidas en la investigación, con la aplicación de la fórmula Alpha Cronbach, el cual según los autores anteriores, agregan que este, se encuentra dentro de los procedimientos más comunes para calcular la confiabilidad. Se aplica a la confiabilidad en cuestionarios tipo Lickert, considerando la fórmula que a continuación se presenta:

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_{it}}{\sum V_t} \right]$$

Dónde:

r_{tt} : Coeficiente de Cronbach

K: Número de ítem

V_{it} : Valor absoluto

V_t : Valor absoluto

Utilizando los procesos estadísticos, se procedió al cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, cuyo resultado arrojó un 0,85 de este modo se puede decir que el instrumento tiene un grado de confianza ya que supera el 0,80. (Ver anexo c)

3.6 TECNICA DE ANALISIS DE LOS DATOS

Teniendo en cuenta a Fidias (2006), el cual indica que se describen las distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis - síntesis), o estadísticas (descriptiva o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados

Además, Sabino (2007), define la tabulación es hacer tablas o listado de datos que los muestren agrupados y contabilizados. Para ello es preciso contar con cada uno de las respuestas que aparecen, distribuyéndolas de acuerdo a las categorías o códigos previamente definidos. Igualmente, define la codificación es un procedimiento que tiene por objetivo agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal para poder luego operar con aquellos como si se tratara, simplemente, de datos cuantitativos. También, este proceso se aplicará a cada una de las encuestas tipo Likert de cinco alternativas que representará el resultado del proceso de investigación de las categorías en estudio.

El análisis de la información resultado de la aplicación del instrumento, se efectuará con la utilización de la técnica de estadística descriptiva estableciendo frecuencias absolutas, relativas y la media aritmética(promedio), para cada uno de los ítems lo que facilitó la lectura, análisis e interpretación de datos.

Tabla 4. Baremo Ponderación de Ítems del Cuestionario

PONDERACIÓN EN AFIRMATIVO-ESCALA	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	CATEGORÍA	MEDIA		INTERPRETACION
1	Muy Acuerdo	de Muy favorable	4,21 5,00	X	Grado máximo de manifestación

2	De Acuerdo	favorable	3,41 4,20	X	Grado inmediato inferior de aceptación al grado máximo de manifestación
3	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Casi favorable	2,61 3,40	X	Grado neutro o de indiferencia respecto a la manifestación
4	En Desacuerdo	Desfavorable	1,82 2,60	X	Grado inmediatamente inferior al grado absoluto de rechazo a la manifestación
5	Muy en Desacuerdo.	Muy desfavorable	1,00 1,81	X	Grado máximo de absoluto rechazo a la manifestación

Fuente: Elaboración propia (2019).

Hernández, Fernández y Batista (2014 p. 245), establece que presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su relación eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones

Igualmente establece en la tabla No. 4 las afirmaciones pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativas. Y en esta dirección es muy importante para ver cómo se codifican las alternativas de respuestas. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente, de este modo, cuanto más de acuerdo con la frase estén los participantes su actitud será más favorable positiva. Y entre más en desacuerdo este los participantes con las preguntas objeto de estudio su actitud será más desfavorable negativa.

3.7 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación, se recurrió a una serie de pasos los cuales ayudaron a cumplir los objetivos planteados:

1. Se determinó la problemática existente para iniciar la investigación se introdujo el planteamiento y la formulación del problema, así como los objetivos de la misma.
2. Así mismo se estableció la justificación, delimitación.
3. Seguidamente se realizó una exhaustiva revisión documental y bibliográfica sobre antecedentes, bases teóricas se logró construir el marco teórico y el sistema de variables con sus respectivas dimensiones e indicadores
4. Posteriormente se elaboró el marco metodológico, que incluyó el tipo y diseño de la investigación, se determinó el tamaño de la población y muestra, identificación de la técnica de recolección de datos.
5. Consecutivamente, se construyó el instrumento de las variables objeto de estudio, además se verificó la validez del mismo de tres (3) expertos en el área, se aplicó la prueba piloto para calcular la confiabilidad por el método de Alfa de Cronbach proyectando como resultado 0,89% identificado en una escala de Muy Alta Confiabilidad.
6. Se aplicó el instrumento a los funcionarios del estudio, conformado esto por un número de 12 individuos para su análisis a través de la utilización de la estadística descriptiva, aplicando las medidas de tendencia central, se realizaron el análisis e interpretación de resultados
7. Por último, se elaboró el objetivo de construcción propositivo, así como las conclusiones y recomendaciones del estudio.
8. Elaboración de conclusiones y recomendaciones

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

El presente capítulo, aborda la presentación, análisis y discusión de los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos el cual tiene como eje central Analizar la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en entidades públicas del municipio de Maicao, La Guajira.

Los resultados obtenidos se establecieron a través de tablas y gráficas donde se relacionan los valores de cada uno de las respuestas expresadas en el instrumento de recolección de datos, se realiza la interpretación de los resultados teniendo en cuenta los antecedentes y bases teóricas, mediante el análisis de las dimensiones, variables e indicadores y la conclusión de los objetivos planteados en la investigación.

4.1 ETAPA SISTEMA PRESUPUESTAL

Identificar las etapas del sistema presupuestal de la administración financiera en entidades públicas del Municipio de Maicao.

Variable: Administración Financiera

Dimensión: Etapa sistema Presupuestal

Indicador: Preiniciación

1. La Alcaldía evalúa los resultados de años anteriores antes de realizar el presupuesto

Tabla 5. Indicador preiniciación evaluación de resultado.

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	5	42%
2	De Acuerdo	7	58%

3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 1. Indicador preiniciación evaluación de resultado.



Fuente: Elaboración propia, 2019

En relación con este ítem, el 58% de los funcionarios respondió que están de acuerdo, el 42% muy de acuerdo que la Alcaldía de Maicao, evalúa los resultados de los años anteriores antes de realizar el presupuesto. Burbano y Ortiz (2005), coinciden en las respuestas de los funcionarios en que esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, entre otros), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.

2. La Alcaldía determina las estrategias, que permitan alcanzar los objetivos

Tabla 6. Indicador preiniciación determinación de estrategias para alcanzar los objetivos.

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	1	8%
2	De Acuerdo	11	92%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 2. Indicador preiniciación determinación de estrategias para alcanzar los objetivos.



Fuente: Elaboración propia, 2019

En relación con este ítem, el 92% de los funcionarios respondió estar de acuerdo y el 8% muy de acuerdo que la Alcaldía de Maicao, determina estrategias, que permitan alcanzar los objetivos. Así mismo lo señala Welsh & Col (2005), como un diagnóstico estratégico del negocio para determinar el impacto del sector, mediante un análisis interno, por el cual se formula planes, políticas y estrategias que permitan alcanzar los objetivos.

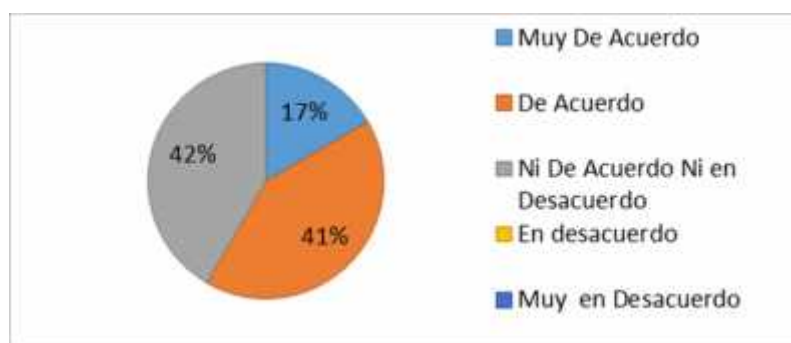
- La Alcaldía desarrolla un cronograma con las actividades de la programación presupuestal y lo da a conocer en las dependencias involucradas en el proceso

Tabla 7. Indicador preiniciacion cronograma de actividades.

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	2	17%
2	De Acuerdo	5	41%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	42%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 3. Indicador preiniciacion cronograma de actividades.



Fuente: Elaboración propia, 2019

El resultado obtenido en este ítem refleja que el 17% de los funcionarios respondieron estar muy de acuerdo, el 41% estar de acuerdo y el 42% ni de acuerdo ni en desacuerdo que la Alcaldía de Maicao desarrolla un cronograma con las actividades de la programación presupuestal y lo da a conocer en las dependencias involucradas en el proceso. Esto coincide con la teoría de Muñiz (2009), resalta que esta parte inicial del presupuesto se debe fijar posición para

poder abarcar de manera efectiva las actividades generadas en cada una de las fases a abordar dentro del proceso presupuestario.

Indicador: Elaboración

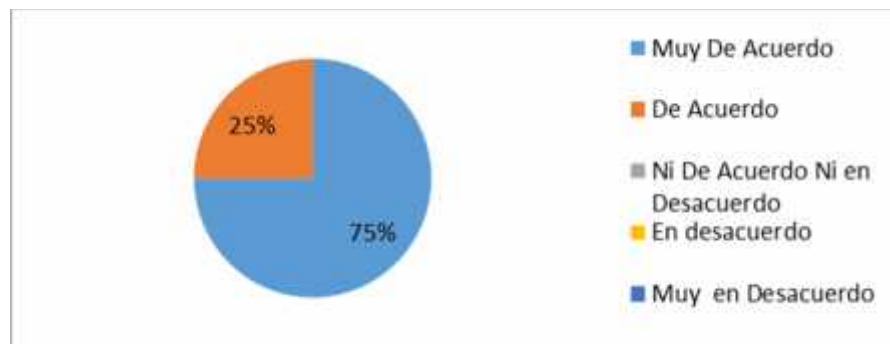
4. Al momento de elaborar un presupuesto la Alcaldía integra todos los presupuestos de las diferentes áreas administrativas

Tabla 8. Indicador elaboración de presupuesto

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	9	75%
2	De Acuerdo	3	25%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 4. Indicador elaboración de presupuesto



Fuente: Elaboración propia, 2019

En lo referente a este ítem refleja que el 75% de los funcionarios respondieron estar muy de acuerdo, el 25% estar de acuerdo do que la Alcaldía de Maicao integra todos los presupuestos de las diferentes áreas administrativas. Así

lo establece, Muñiz (2009), afirma que esta etapa constituye la integración de todos los presupuestos bien sea previos o parciales, elaborados por casa una de las entidades o unidades administrativas, con el fin de la preparación global de la entidad.

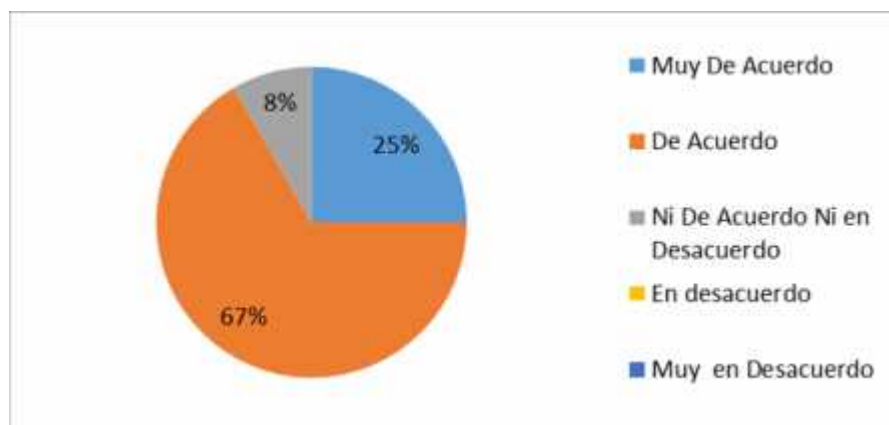
5. Se basa la Alcaldía en el plan financiero anual para la elaboración del presupuesto

Tabla 9. Indicador elaboracion plan financiero.

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	3	25%
2	De Acuerdo	8	67%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	8%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 5. Indicador elaboracion plan financiero.



Fuente: Elaboración propia, 2019

En los resultados de este ítem se puede observar que un 25% están muy de acuerdo, el 67% respondió estar de acuerdo y el 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la Alcaldía de Maicao, se basa en el plan financiero anual para la elaboración del presupuesto. Las respuestas de los funcionarios coinciden con lo manifestado por Welsch & Col (2005), en su teoría establece que se deben elaborar los presupuestos según el departamento al que sea requerido, bien sea ventas, producción y gastos, el cual resulta un análisis financiero según los objetivos definidos, empero, al ser aprobado el presupuesto, debe ser promulgado entre los integrantes de la organización para que sea conocido.

Indicador: Ejecución

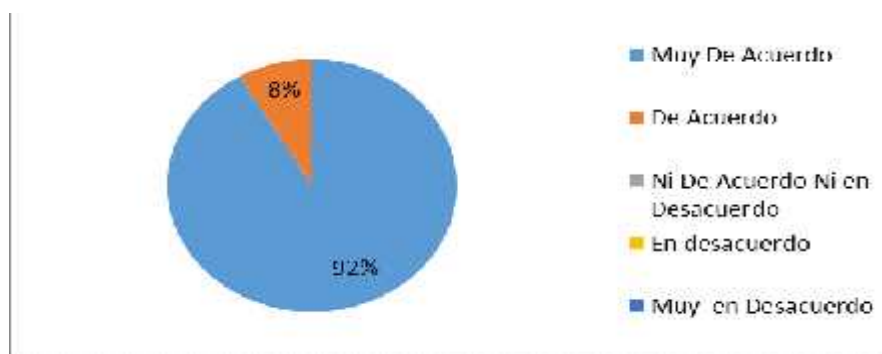
6. En la ejecución del presupuesto la Alcaldía cumple los objetivos planteados

Tabla 10. Indicador ejecución del presupuesto.

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	11	92%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	8%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 6. Indicador ejecución del presupuesto.



Fuente: Elaboración propia, 2019

De acuerdo a este ítem se refleja que un 92% de los funcionarios están de acuerdo y un 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo que para la ejecución del presupuesto la Alcaldía de Maicao cumple los objetivos planteados. Asimismo lo manifiesta Welsch y cols (2005), se requiere para la ejecución que se determinen las metas específicas para cada una de las áreas funcionales que involucra el presupuesto así como el tiempo en el que debe ser alcanzados los objetivos, asignando los recursos para poner en marcha el plan presupuestal.

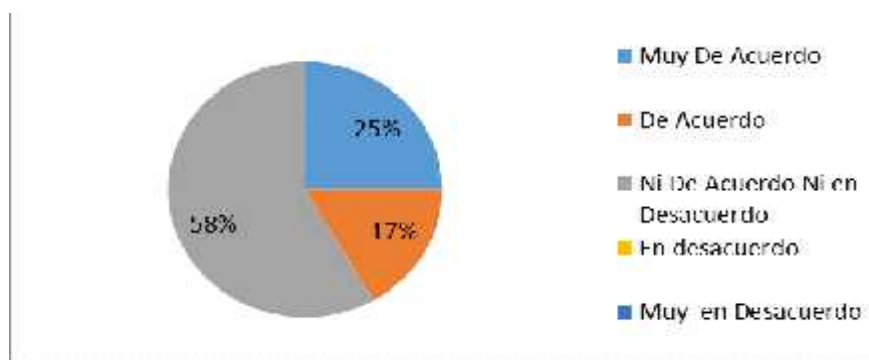
7. La Alcaldía constituye manuales que faciliten el desempeño de los funcionarios en la ejecución del presupuesto

Tabla 11. Indicador ejecución manuales de desempeño

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	3	25%
2	De Acuerdo	2	17%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	58%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 7. Indicador ejecución manuales de desempeño



Fuente: Elaboración propia, 2019

En lo referente a este ítem los resultados obtenidos fue que un 25% de los funcionarios manifiestan estar muy de acuerdo, el 17% de acuerdo y un 58% ni de acuerdo ni en desacuerdo que la Alcaldía de Maicao constituye manuales que faciliten el desempeño de los funcionarios en la ejecución del presupuesto. Muñiz (2009), sostiene que se debe conocer el presupuesto a los distintos niveles organizacionales: además se deben diseñar manuales de normas y procedimientos que faciliten el desempeño de todos los miembros de la organización sobre la ejecución del presupuesto.

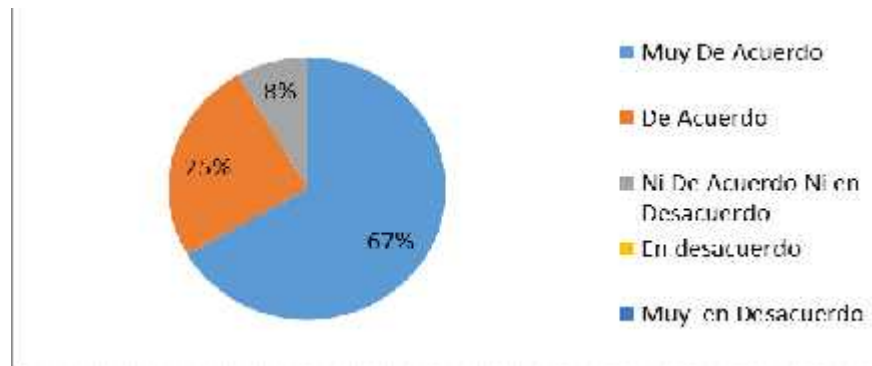
- Mediante el presupuesto anual la Alcaldía debe poner en ejecución los proyectos definidos en su plan de desarrollo

Tabla 12. Indicador ejecución presupuesto anual

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	8	67%
2	De Acuerdo	3	25%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	8%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 8. Indicador ejecución presupuesto anual



Fuente: Elaboración propia, 2019

En relación a este ítem los resultados obtenidos de los encuestados un 67% expresan estar muy de acuerdo, el 25% de acuerdo y un 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo que la Alcaldía de Maicao mediante el presupuesto anual ejecuta los proyectos definidos en su plan de desarrollo.

Asimismo, coincide con la teoría de Burbano (2005), en el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

Por otro lado, en esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas con el fin de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente presentar informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

Indicador: Control

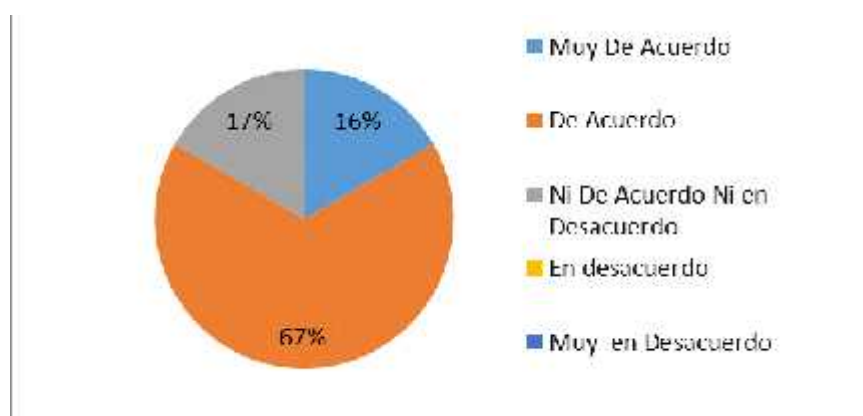
9. La Alcaldía proporciona manuales de procedimientos para el desarrollo eficiente de las diferentes etapas del proceso presupuestal

Tabla 13. Indicador control manuales de procedimiento

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	2	16%
2	De Acuerdo	8	67%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	17%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 9. Indicador control manuales de procedimiento.



Fuente: Elaboración propia, 2019

En este ítem se logra observar que los encuestados respondieron estar muy de acuerdo en un 16%, de acuerdo un 67% y ni de acuerdo ni en desacuerdo un 17% que la Alcaldía proporciona manuales de procedimientos para el desarrollo eficiente de las diferentes etapas del proceso presupuestal.

Así lo establece Burbano (2005), establece que el control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Mediante él se comparan los resultados reales frente a los presupuestos se determina las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

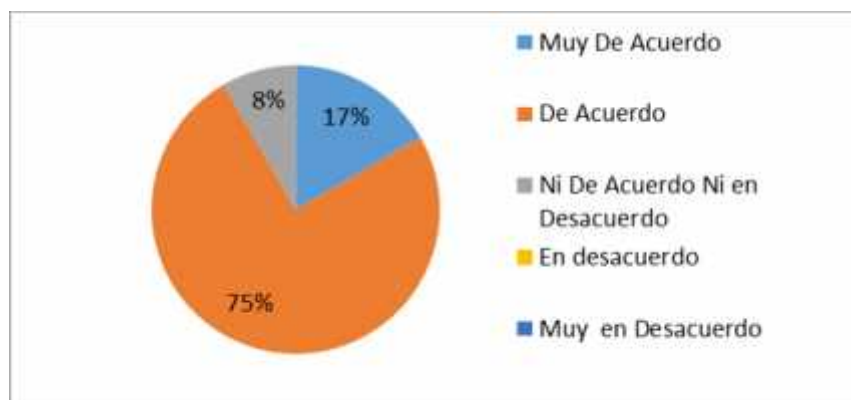
10. El control realizado por la Alcaldía permite un seguimiento constante de las actividades relacionadas al presupuesto

Tabla 14. Indicador control seguimiento a las actividades.

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	2	17%
2	De Acuerdo	9	75%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	8%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 10. Indicador control seguimiento a las actividades.



Fuente: Elaboración propia, 2019

En este ítem los funcionarios manifestaron en un 17% estar muy de acuerdo, el 75% estar de acuerdo y el 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo de que el control realizado por la Alcaldía permite un seguimiento constante de las actividades relacionadas en el presupuesto. Así lo sostiene Cárdenas y Nápoles (2014) que el control es la fase donde se observa y vigila la ejecución del presupuesto. Se comparan cifras reales con las cifras presupuestadas y se determinan las

variaciones, localizándose las áreas problema para determinar la forma de corregirlas.

Indicador: Evaluación

11. La Alcaldía realiza evaluaciones permanentes que permitan medir el logro de los objetivos en el presupuesto

Tabla 15. Indicador evaluación

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	6	50%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	50%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 11. Indicador evaluación



Fuente: Elaboración propia, 2019

En referencia a este ítem los encuestados manifestaron estar de acuerdo en un 50% y ni de acuerdo ni en desacuerdo el 50% con que la Alcaldía realiza evaluaciones permanentes que permiten medir el logro de los objetivos en el presupuesto. Asimismo, Welsh & Col (2005), el control es la etapa del análisis crítico presupuestal, el cual se deben hacer en base a los resultados obtenidos para tratar de identificar las causas y efectos del mismo.

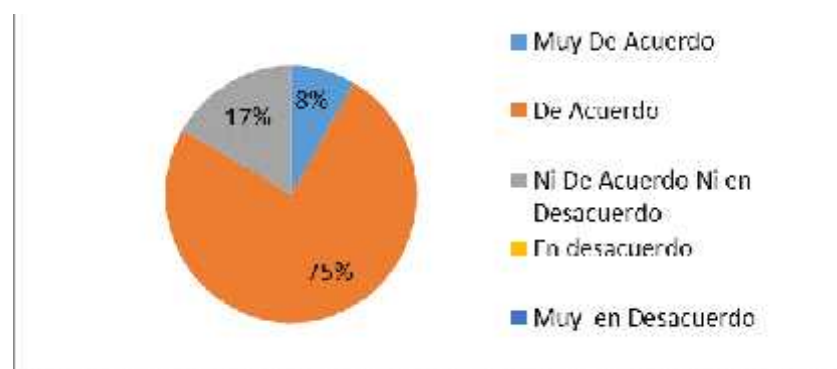
12. La Alcaldía genera estrategias para la medición de los resultados del presupuesto

Tabla 16. Indicador evaluación generación de estrategias para medir resultados.

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	1	8%
2	De Acuerdo	9	75%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	17%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 12. Indicador evaluación generación de estrategias para medir resultados.



Fuente: Elaboración propia, 2019

Referente a este ítem el 8% los funcionarios respondieron estar muy de acuerdo, el 75% estar de acuerdo y el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la Alcaldía genera estrategias para la medición de los resultados del presupuesto. Según la teoría de Burbano (2005), indica que al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

4.2 HERRAMIENTAS FINANCIERAS

Dimensión: Herramientas Financieras

Indicador: Estados Financieros

13. La Alcaldía elabora informes periódicos sobre el estado de la administración financiera

Tabla 17. Indicador estados financieros

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	6	50%
2	De Acuerdo	6	50%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 13. Indicador estados financieros



Fuente: Elaboración propia, 2019

En relación a este ítem los funcionarios manifestaron en un 50% estar muy de acuerdo y el 50% estar de acuerdo con que la Entidad elabora informes periódicos sobre el estado de la administración financiera. Según afirmación de Moreno (2006), los estados financieros son informes preparados para su suministro a terceros, pero también son empleados por los administradores del ente que los emite. La responsabilidad por la preparación de los estados contables corresponde a los administradores del ente emisor y no debe ser confundida con la de quienes le presten servicios de auditoría.

14. La Alcaldía prepara documentos al finalizar el ejercicio contable para validar la situación financiera

Tabla 18. Indicador estados financieros preparación de documentos

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	6	50%
2	De Acuerdo	6	50%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 14. Indicador estados financieros preparación de documentos



Fuente: Elaboración propia, 2019

En relación a este ítem los encuestados manifestaron en un 50% estar muy de acuerdo y el 50% ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la Alcaldía prepara documentos al finalizar el ejercicio contable para validar la situación financiera. Según teoría de según Gitman & Zutter (2012), el objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.

Indicador: Flujos de Efectivo

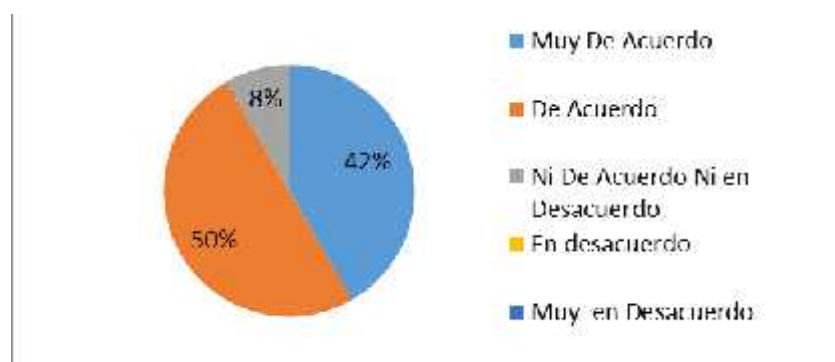
15. La Alcaldía cuenta con un adecuado sistema de información que permita clasificar las partidas que afectan el efectivo en el momento del registro

Tabla 19. Indicador flujo de efectivo clasificación de partidas

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	5	42%
2	De Acuerdo	6	50%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	8%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 15. Respuesta indicador flujo de efectivo clasificación de partidas



Fuente: Elaboración propia, 2019

Los resultados que muestran la gráfica demuestran que el 42% de los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, el 50% de acuerdo y el 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la entidad cuenta con un adecuado sistema de información que permita clasificar las partidas que afectan el efectivo en el momento del registro. Gitman & Zutter (2012), establecen el efectivo, la parte vital de la empresa, es el ingrediente principal en cualquier modelo de valuación financiera. Ya sea que el analista desee evaluar una inversión que la empresa está considerando, o valorar la empresa misma, el cálculo del flujo de efectivo es el meollo en el proceso de valuación.

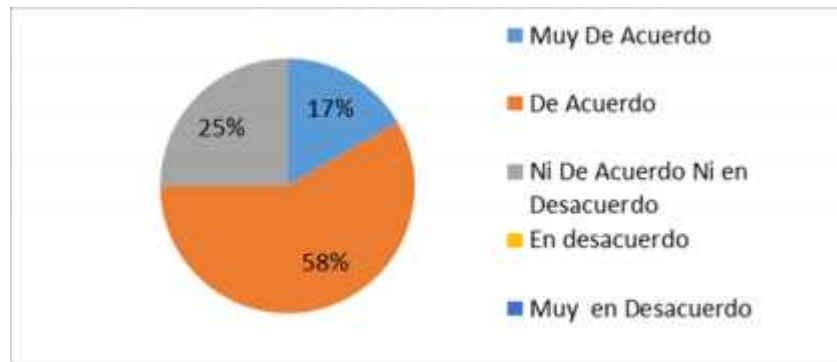
16. La Alcaldía realiza el estado de flujo mensualmente, junto al cierre de los demás estados financieros

Tabla 20. Indicador flujo de efectivo

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	2	17%
2	De Acuerdo	7	58%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	25%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 16. Indicador flujo de efectivo



Fuente: Elaboración propia, 2019

En relación a este ítem, un 58% de los funcionarios están de acuerdo, 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 17% se mostró muy de acuerdo con que la Alcaldía realiza el estado de flujo mensualmente, junto al cierre de los demás estados financieros. Según la teoría de Van Horne & Wachowicz (2010), estos puntos se ajustan a las fechas de inicio y final del balance general del periodo que sea relevante para el estudio: un trimestre, un año o cinco años. Las diferencias en los elementos individuales del balance general representan flujos de fondos

“netos” que resultan de las decisiones tomadas por la administración durante el periodo en cuestión.

Indicador: Planeación financiera

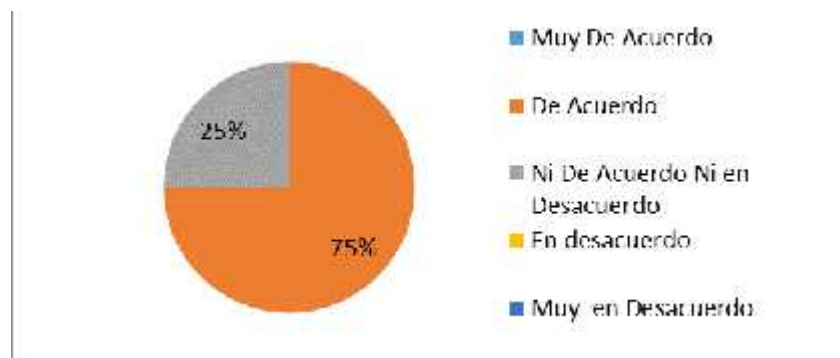
17. La Alcaldía cuenta con los elementos necesarios para realizar una efectiva planeación financiera

Tabla 21. Indicador planeación financiera

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	9	75%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	25%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 17. Indicador planeación financiera



Fuente: Elaboración propia, 2019

Referente a este ítem, el 75% de los funcionarios manifestaron estar de acuerdo, el 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, en que La Alcaldía cuenta con los elementos necesarios para realizar una efectiva planeación financiera, así lo indican Git

man & Zutter (2012), es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma.

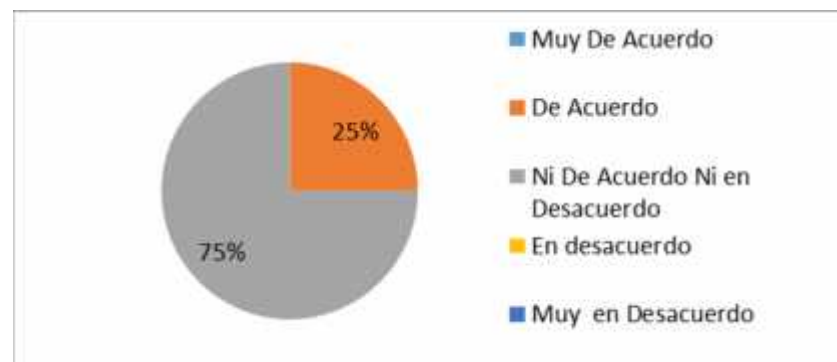
18. La Alcaldía cumple con los objetivos financieros a corto plazo

Tabla 22. Indicador planeación financiera objetivos financieros

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	3	25%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	9	75%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 18. Respuesta indicador planeación financiera objetivos financieros



Fuente: Elaboración propia, 2019

Los resultados que muestra la gráfica demuestran que el 75% de los funcionarios respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% de acuerdo en que La Alcaldía cumple con los objetivos financieros a corto plazo, según teoría de Gitman & Zutter (2012), los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma.

4.3 PROCESOS GERENCIALES

Variable: Gerencia Estratégica

Dimensión: Procesos Gerenciales

Indicador: Comunicación Efectiva

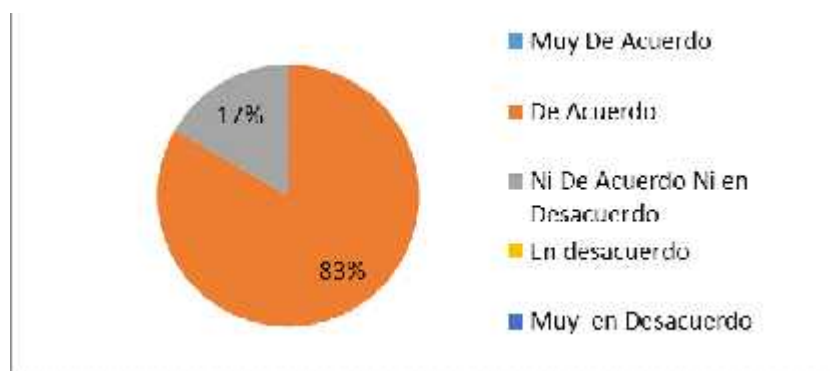
19. La Alcaldía realiza un intercambio de información que sirva para establecer el estado de los procesos

Tabla 23. Indicador comunicación efectiva intercambio de información

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	10	83%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	17%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 19. Indicador comunicación efectiva intercambio de información



Fuente: Elaboración propia, 2019

Los resultados logrados, revelan que el 83% de los funcionarios respondieron estar de acuerdo con que en La Alcaldía realiza un intercambio de información que sirve para establecer el estado de los procesos, el 17% muy de acuerdo y en desacuerdo lo cual concuerda con Dubrin (2006), la comunicación es el proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad.

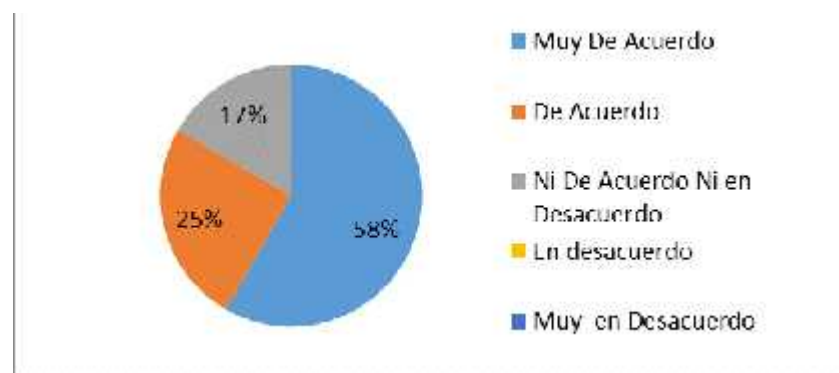
20. La Alcaldía proporciona los medios de comunicación necesarios para transmitir la información

Tabla 24. Indicador comunicación efectiva medios de comunicación

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	7	58%
2	De Acuerdo	3	25%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	17%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 20. Indicador comunicación efectiva medios de comunicación



Fuente: Elaboración propia, 2019

Respecto a este ítem los informantes manifestaron, que el 58% está muy de acuerdo, el 25% de acuerdo y el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la Alcaldía proporciona los medios de comunicación necesarios para transmitir la información, coordina el pensamiento de Soria (2005), la comunicación se puede concebir como la transmisión de mensajes de otra persona, de un grupo a otro, o bien entre personas y grupos.

Indicador: Liderazgo

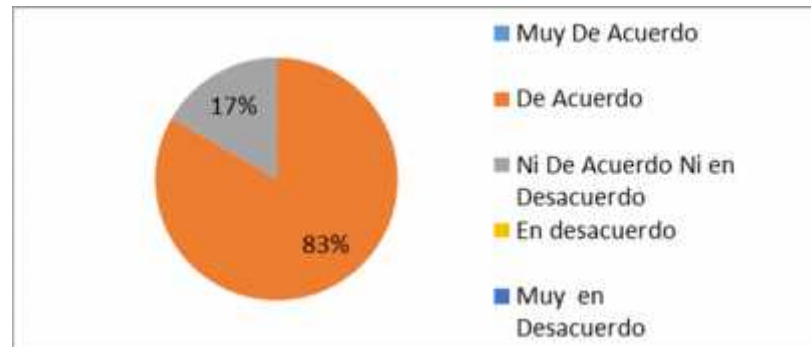
21. El liderazgo de la entidad radica en una relación entre un individuo y un grupo

Tabla 25. Indicador liderazgo

Ítems	Alternativas Respuestas	de frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	10	83%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	17%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 21. Indicador liderazgo



Fuente: Elaboración propia, 2019

En relación a que, si el liderazgo de la entidad radica en una relación entre un individuo y un grupo, el 83% respondió estar de acuerdo, el 17% ni de acuerdo ni de acuerdo. Coincide con Allen (2005), el liderazgo responde a las necesidades que existen en una situación determinada y consiste en una relación entre un individuo y un grupo.

22. El liderazgo en la entidad responde a las necesidades que existen en una situación determinada

Tabla 26. Indicador liderazgo apoyo a las necesidades

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	11	92%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	8%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 22. Indicador liderazgo apoyo a las necesidades



Fuente: Elaboración propia, 2019

Los resultados proporcionados consideran el liderazgo en la entidad responde a las necesidades que existen en una situación determinada, ya que el 92% respondió estar de acuerdo, mientras el 8% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, se ajusta con Allen (2005), el liderazgo responde a las necesidades que existen en una situación determinada y consiste en una relación entre un individuo y un grupo.

Indicador: Motivación

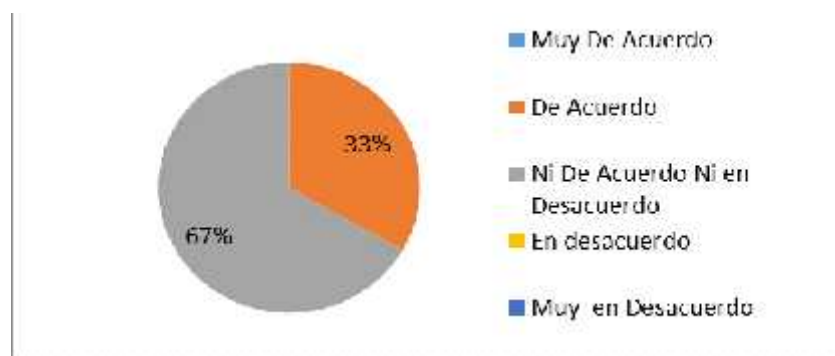
23. La entidad contribuye al grado de compromiso del personal conteniendo factores que sustentan su conducta con un sentido particular

Tabla 27. Indicador motivación grado de compromiso

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	4	33%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	8	67%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 23. Indicador motivación grado de compromiso



Fuente: Elaboración propia, 2019

Los resultados respecto a este indicador mostraron que el 67% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras un 33% está de acuerdo con que La entidad contribuye al grado de compromiso del personal conteniendo factores que sustentan su conducta con un sentido particular el cual armoniza con el pensamiento de Stoner (2008), la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta del individuo, con un sentido particular y comprometido.

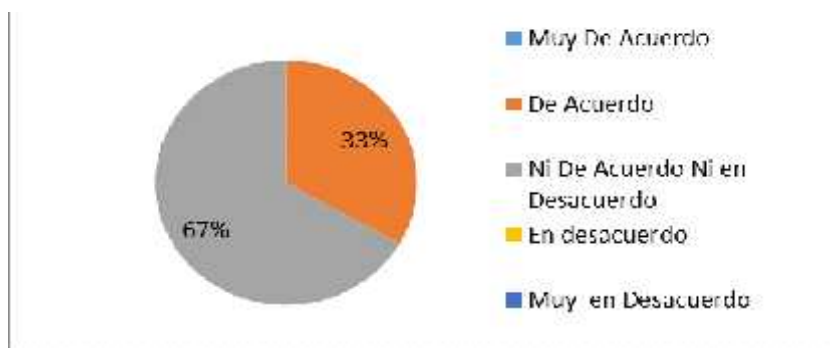
24. La Alcaldía refleja una actitud positiva que son claves para demostrar la iniciativa

Tabla 28. Indicador motivación actitud positiva

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	4	33%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	8	67%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 24. Indicador motivación actitud positiva



Fuente: Elaboración propia, 2019

Respecto a este ítem los informantes manifestaron, que el 67% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33% de acuerdo con que La Alcaldía refleja una actitud positiva que son claves para demostrar la iniciativa Robbins & Coulter (2006), presentan que la motivación es sinónimo de entusiasmo, iniciativa y persistencia, es una actitud positiva en la dimensión social, una de las claves de inteligencia emocional y del liderazgo.

Indicador: Gestor de Cambio

25. La Alcaldía busca estrategias que hagan posibles nuevos retos que conlleven al logro de los objetivos institucionales

Tabla 29. Indicador gestor de cambio estrategias

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	1	8%
2	De Acuerdo	10	83%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	8%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 25. Indicador gestor de cambio estrategias



Fuente: Elaboración propia, 2019

Con relación a esta el gráfica el 83% de los empleados está de acuerdo con que La Alcaldía busca estrategias que hagan posibles nuevos retos que conlleven al logro de los objetivos institucionales mientras un 9% muy de acuerdo, 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% se ajusta a lo que indica Diez (2006), la administración del cambio, aun siendo una actividad colectiva, los responsables más inmediatos son los directivos, ya que estos suelen contar con la ventaja de conocer la cultura organizacional, la historia de la empresa y las personas.

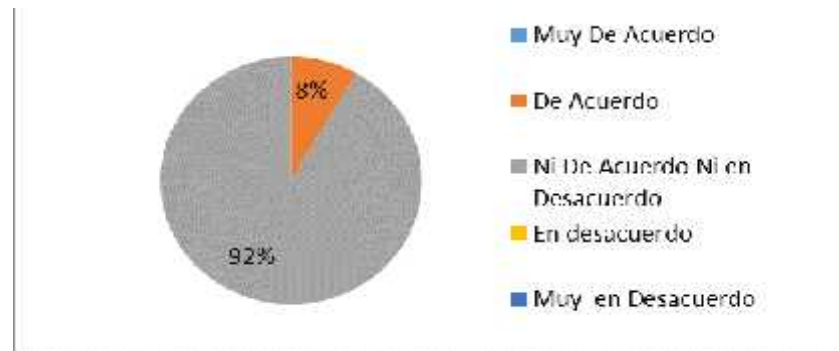
26. La Alcaldía tiene la capacidad de promover cambios logrando el convencimiento del personal hacia una transformación

Tabla 30. Indicador gestor de cambio capacidad de promover cambios

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	1	8%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	11	92%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 26. Indicador gestor de cambio capacidad de promover cambios



Fuente: Elaboración propia, 2019

Los resultados que muestran la gráfica evidencian que el 92% de los encuestados está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% de acuerdo con que La Alcaldía tiene la capacidad de promover cambios logrando el convencimiento del personal hacia una transformación coincide con Ruetter & Conde (2006), una de las condiciones que debe tener un supervisor es ser gestor del cambio; visto esto, “como la capacidad de impulsar y promover cambios dentro del sistema educativo, dirigiendo las acciones y logrando el convencimiento del personal para que interpreten el cambio como una etapa necesaria de las transformaciones educativas.

4.4 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Dimensión: Opciones Estratégicas

Indicador: Formulación De Estrategias

27. Las opciones estratégicas de la Alcaldía son seleccionadas dando prioridad a aquellas que tienen un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos

Tabla 31. Indicador formulación de estrategias opciones estratégicas

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	9	75%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	25%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 27. Indicador formulación de estrategias opciones estratégicas



Fuente: Elaboración propia, 2019

Con respecto a este ítems el 75% de los funcionarios están de acuerdo mientras un 25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que Las opciones estratégicas de la Alcaldía son seleccionadas dando prioridad a aquellas que tienen un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos coordina con la teoría de Serna (2010), plantea que concluido el análisis estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Por otro lado los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión.

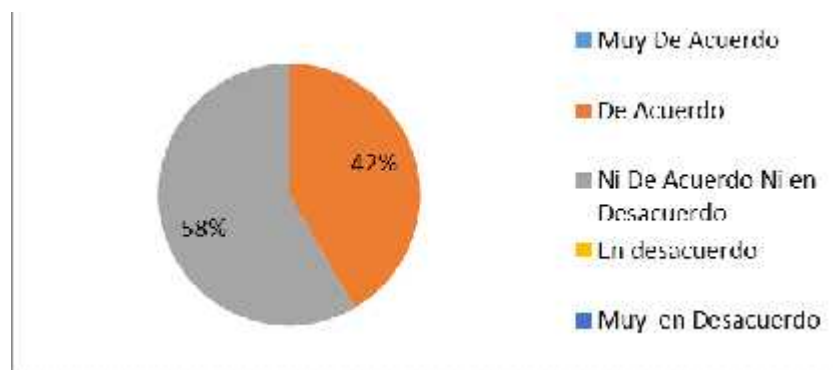
28. La formulación de estrategias de la Alcaldía es consistente con su misión

Tabla 32. Indicador formulación de estrategias la misión

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	5	42%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	58%
4	En desacuerdo	0	0%
5	Muy en Desacuerdo	0	0%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 28. Indicador formulación de estrategias la misión



Fuente: Elaboración propia, 2019

La grafica muestra, que el 58% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con que La formulación de estrategias de la Alcaldía es consistente con su misión, mientras un 42% estuvo de acuerdo las respuestas se ajusta al pensamiento de Serna (2010) los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión.

Indicador: Alineación Estratégica

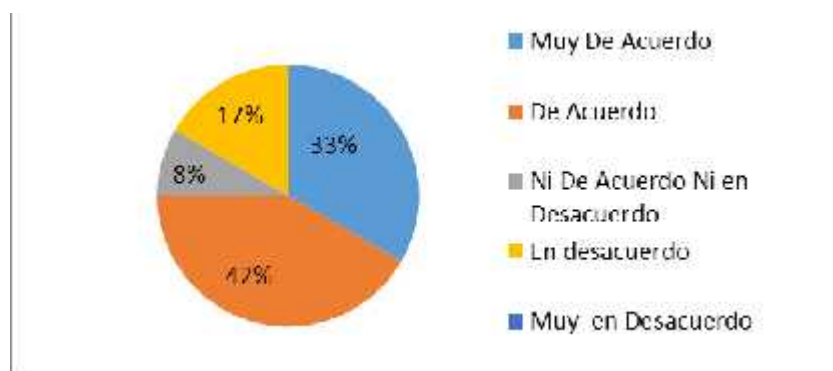
29. Existe una visión compartida en la entidad

Tabla 33. Indicador alineación estratégica visión compartida

Ítems	Alternativas Respuestas	de frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	4	33%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	42%
4	En desacuerdo	1	8%
5	Muy en Desacuerdo	2	17%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 29. Indicador alineación estratégica visión compartida



Fuente: Elaboración propia, 2019

El 42% de los funcionarios indicó estar de acuerdo con que existe una visión compartida en la entidad, mientras un 33% indicó estar muy de acuerdo, el 17% se mostró en desacuerdo y el 8% ni en acuerdo ni en desacuerdo, constata con Serna (2010), alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.

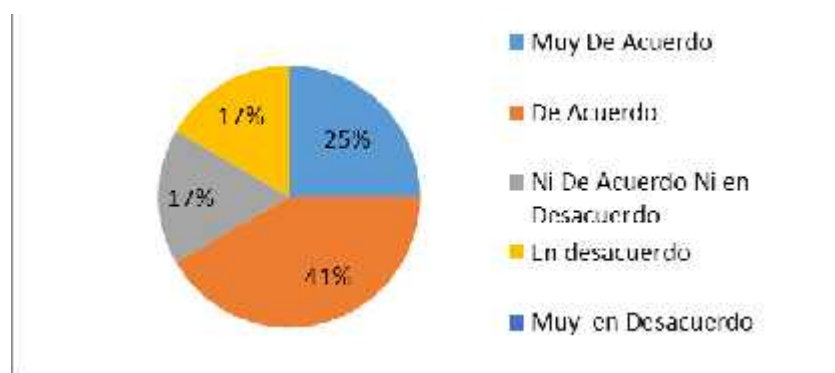
Se cumple el ciclo de alineamiento estratégico

Tabla 34. Indicador ciclo de alineamiento estratégico

Ítems	Alternativas de Respuestas	frecuencia Absoluta	frecuencia Relativa
1	Muy De Acuerdo	0	0%
2	De Acuerdo	3	25%
3	Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	42%
4	En desacuerdo	2	17%
5	Muy en Desacuerdo	2	17%
Total		12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 30. Indicador ciclo de alineamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2019

De acuerdo a lo plasmado en la gráfica el 41% estuvo de acuerdo, el 25% muy en desacuerdo, el 17% en desacuerdo y el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo que en la Alcaldía se cumple el ciclo de alineamiento estratégico, serna (2010) indica El ciclo del alineamiento estratégico se cumple en cuatro etapas, planeación, difusión, Operacionalización de la estrategia y Evaluación, revisión y ajuste

4.5 ANALISIS DE LAS DIMENSIONES

Para dar cumplimiento al objetivo general analizar la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en entidades públicas del municipio de Maicao, La Guajira, se utilizó la media aritmética como medida de

tendencia central y la desviación estándar como medida de dispersión. Es de aclarar que la muestra de estudio estuvo conformada por 12 funcionarios que conforman el área financiera de la Alcaldía de Maicao, del mismo modo el instrumento de recolección de datos estuvo conformado por 30 ítems, cada uno de ellos con cinco (5) alternativas de respuestas para cada indicador.

Objetivo específico: Identificar las etapas del sistema presupuestal de la administración financiera en entidades públicas del municipio de Maicao, la Guajira.

Tabla 35. Análisis de la dimensión sistema presupuestal

DIMENSION ETAPA SISTEMA PRESUPUESTAL										
Indicador	Respuesta						Promedio	Desviación	Dispersión porcentual	
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel				
Preiniciación	3	22,22%	23	63,89%	5	13,9%	4,08	0,60	14,6%	
Elaboración	12	50,0%	11	45,8%	1	4,2%	4,46	0,58	12,9%	
Ejecución	11	30,56%	16	44,4%	9	25,0%	4,06	0,74	18,3%	
Control	1	16,67%	17	70,83%	3	12,50%	4,04	0,61	13,3%	
Evaluación	1	4,7%	15	62,50%	8	33,33%	3,71	0,54	14,5%	
							Promedio Dimensión	4,07	0,60	14,7%

Fuente: Elaboración propia, 2019

De acuerdo a lo establecido en la tabla de la dimensión etapa del sistema presupuestal encontramos los resultados obtenidos en la tabla 35.

El indicador preiniciación el cual muestra un promedio (media) de 4,08 una desviación estándar de 0,60 y una dispersión porcentual de 14,6% lo cual concuerda con el 86,11% de las respuestas (Muy de acuerdo y de acuerdo) lo cual se ubica en la tabla de baremo en favorable.

Se ajusta a los pensamientos de Burbano y Ortiz (2005), se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad,

participación en el mercado, entre otros), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.

Por otra parte el indicador elaboración obtuvo un promedio (media) de 4,46 una desviación estándar de 0,58 una desviación porcentual del 12,9%, la cual se ubica en la categoría muy favorable, coincide con lo señalado por Welsch & Col (2005), se deben elaborar los presupuestos según el departamento al que sea requerido, bien sea ventas, producción y gastos, el cual resulta un análisis financiero según los objetivos definidos, empero, al ser aprobado el presupuesto, debe ser promulgado entre los integrantes de la organización para que sea conocido.

Del mismo modo el indicador ejecución alcanzo un promedio (media) de 4,06 una desviación estándar de 0,74 una desviación porcentual del 18,3%, concuerda con lo establecido con Muñiz (2009), sostiene que se debe conocer el presupuesto a los distintos niveles organizacionales: además se deben diseñar manuales de normas y procedimientos que faciliten el desempeño de todos los miembros de la organización sobre la ejecución del presupuesto, se encuentra en la categoría favorable.

Por su parte el indicador control comparte la teoría Burbano (2005), establece que el control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Mediante él se comparan los resultados reales frente a los presupuestos se determina las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas, alcanzo un promedio (media) de 4,04 una desviación estándar de 0,54 una desviación porcentual del 13,3%, situándose en la tabla de baremo se encuentra en la categoría favorable.

Por último el indicador evaluación, logro un promedio (media) de 3,71 una desviación estándar de 0,54 una desviación porcentual del 14,5%, situándose en

la tabla de baremo en la categoría favorable, se ajusta a lo referido por Burbano (2005), el cual indica que al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.

En términos generales la dimensión etapa del sistema presupuestal obtuvo un promedio (media) de 4,07 una desviación estándar del 0,60 y una dispersión porcentual de 14,7% ubicándose en la categoría favorable.

Objetivo específico: Examinar las herramientas financieras en entidades públicas del municipio de Maicao, la Guajira.

Tabla 36. Análisis de la dimensión herramientas financieras

DIMENSION HERRAMIENTAS FINANCIERAS									
Indicador	Respuesta						Promedio	Desviación	Dispersión porcentual
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo				
	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel			
Estados Financieros	12	50,00%	12	50,00%	0	0,0%	4,50	0,50	11,1%
Flujo de efectivo	8	33,3%	12	50,0%	4	16,7%	4,17	0,60	16,5%
Planeación Financiera	0	0,0%	12	50,0%	12	50,0%	3,50	0,50	14,3%
					Promedio Dimensión		4,06	0,56	13,9%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Con respecto a la dimensión herramientas financieras en la tabla se observa primeramente el indicador estados financieros mostrándose que obtuvo un promedio(media) de 4,50 ubicándose en la categoría muy favorable con una desviación estándar de 0,50 y una dispersión porcentual de 11,1% demuestra la teoría Moreno (2006), los estados financieros son informes preparados para su suministro a terceros, pero también son empleados por los administradores del ente que los emite. La responsabilidad por la preparación de los estados contables

corresponde a los administradores del ente emisor y no debe ser confundida con la de quienes le presten servicios de auditoría.

Por su parte el indicador flujo de efectivo indica un promedio (media) de 4,17 ubicándose en la categoría favorable, con una desviación estándar de 0,69 y una dispersión porcentual del 16,5% según Van Horne & Wachowicz (2010), Las diferencias en los elementos individuales del balance general representan flujos de fondos “netos” que resultan de las decisiones tomadas por la administración durante el periodo en cuestión.

Del mismo modo el indicador planeación financiera logro un promedio (media) de 3,5 una desviación estándar de 0,50 una desviación porcentual del 14,3%, instalándose en la categoría favorable, concuerda con lo indicado por Gitman & Zutter (2012), es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma.

La dimensión herramientas financieras en resumen alcanzó un 4,06 en promedio (media), una desviación estándar de 0,56 y una desviación porcentual del 13,9% se sitúa en la categoría favorable según baremo.

Objetivo específico: Identificar los procesos gerenciales en las entidades públicas del municipio de Maicao, la Guajira.

Tabla 37. Análisis de la dimensión procesos gerenciales

DIMENSION PROCESOS GERENCIALES										
Indicador	Respuesta						Promedio	Desviación	Dispersión porcentual	
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel				
Comunicación Afectiva	7	29,17%	14	58,33%	3	12,5%	4,17	0,62	15,0%	
Liderazgo	0	0,0%	21	87,5%	3	12,5%	3,88	0,33	8,5%	
Motivación	0	0,0%	9	37,5%	15	62,5%	3,38	0,40	14,3%	
Gestor de Cambio	1	4,2%	11	45,8%	12	50,0%	3,54	0,58	16,3%	
							Promedio Dimensión	3,74	0,50	13,5%

Fuente: Elaboración propia, 2019

En relación a los indicadores de la dimensión procesos gerenciales como primer indicador tenemos comunicación efectiva el cual obtuvo un promedio (media) de 4,17 una desviación estándar de 0,62 y una dispersión porcentual de 15% ubicándose según baremo en la categoría favorable, concuerda con Dubrin (2006), la comunicación es el proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad.

Del mismo modo el indicador liderazgo se sitúa en la categoría favorable según baremo alcanzo un promedio (media) de 3,88, una desviación estándar de 0,33 y una dispersión porcentual de 8,5% concierta Allen (2005), el liderazgo responde a las necesidades que existen en una situación determinada y consiste en una relación entre un individuo y un grupo.

También el indicador motivación logro promedio (media) de 3,38, una desviación estándar de 0,48 y una dispersión porcentual de 14,08% alcanzando según baremo la condición casi favorable lo que indica según Stoner (2008), la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado

de compromiso de la persona, incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta del individuo, con un sentido particular y comprometido.

Igualmente, el indicador gestor de cambio se estaciona en la categoría favorable obteniendo un promedio (media) de 3,54, una desviación estándar de 0,58 y una dispersión porcentual de 16,3% se ajusta a lo establecido por Diez (2006), la administración del cambio, aun siendo una actividad colectiva, los responsables más inmediatos son los directivos, ya que estos suelen contar con la ventaja de conocer la cultura organizacional, la historia de la empresa y las personas.

La dimensión procesos gerenciales obtuvo en síntesis un 3,74 en promedio (media), una desviación estándar de 0,50 y una desviación porcentual del 13,5% se sitúa en la categoría favorable según baremo.

Objetivo específico: Establecer opciones estratégicas en entidades públicas del municipio de Maicao, la Guajira.

Tabla 38. Análisis de la dimensión opciones estratégicas

DIMENSION OPCIONES ESTRATEGICAS										
Indicador	Respuesta						Promedio	Desviación	Dispersión porcentual	
	De Acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo					
	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel				
Formulación de Estrategias	13	54,2%	11	45,0%	0	0,0%	3,54	0,50	14,1%	
Alineación Estratégica	0	33,3%	9	37,5%	7	28,2%	3,04	0,79	26,0%	
							Promedio Dimensión	3,29	0,64	20,0%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Los indicadores de dimensión opciones estratégicas en términos generales obtuvieron un promedio (media) de 3,29 una desviación estándar de 0,64 y una dispersión porcentual de 20% ubicándose según la tabla de baremo en la categoría favorable.

El primer indicador es formulación de estrategia el cual alcanzo en promedio (media) 3,54 una desviación de 0,50 y una dispersión porcentual de 14,1% encontrándose según baremo en la categoría favorable, coordina con la teoría de Serna (2010), plantea que concluido el análisis estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Por otro lado los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión.

Como segundo indicador tenemos la alineación estratégica la cual logro en promedio (media) 3,04 una desviación de 0,79 y una dispersión porcentual de 26% hallándose según baremo en la categoría favorable, constata la teoría con Serna (2010), alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.

4.6 ANALISIS DE LAS VARIABLES

Tabla 39 Análisis variable administración financiera

VARIABLE	Promedio	DIMENSIONES	Promedio	INDICADORES	Promedio		
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	4,06	SISTEMA PRESUPUESTAL	4,07	PREINICIACION	4,08		
				ELABORACIÓN	4,46		
				EJECUCIÓN	4,06		
				CONTROL	4,04		
		HERRAMIENTAS FINANCIERAS	4,06			EVALUACIÓN	3,71
						ESTADOS FINANCIEROS	4,5
						FLUJO DE EFECTIVO	4,17
						PLANEACIÓN FINANCIERA	3,5

Fuente: Elaboración propia, 2019

La variable administración financiera obtuvo en términos generales una media aritmética de 4.07 promediando cada una de las dimensiones e indicadores situándose en la categoría favorable, lo que establece que la alcaldía maneja un grado de aceptación adecuado.

Con respecto a la primera dimensión sistema presupuestal maneja una aritmética de 4.07 con respecto a los indicadores preiniciación con un promedio de 4.08, así misma elaboración 4.46 del mismo modo ejecución 4.06 el control con 4.04 y evaluación con 3.71 lo que indica que la empresa ejecuta el sistema presupuestal favorablemente considerando las herramientas básicas para optimizar los recursos y la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad.

En relación a la segunda dimensión herramientas financieras se obtuvo una media aritmética de 4.06 en relación a los indicadores estados financieros con un promedio de 4.5 flujo de efectivo de 4.17y por ultimo la planeación financiera con 3.5 lo que muestra que la alcaldía maneja el flujo de la información contable y financiera, pero le falta mayor eficiencia y eficacia la planeación financiera.

Tabla 40 Análisis de la variable gerencia estratégica

VARIABLE	Media	DIMENSIONES	Media	INDICADORES	Media		
GERENCIA ESTRATÉGICA	3,52	PROCESOS GERENCIALES	3,74	COMUNICACIÓN EFECTIVA	4,17		
				LIDERAZGO	3,88		
				MOTIVACIÓN	3,38		
		OPCIONES ESTRATÉGICAS	3,29			GESTOR DE CAMBIO	3,54
						FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA	3,54
						ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	3,04

Fuente: Elaboración propia, 2019

Con relación a la variable gerencia estratégica la media aritmética es de 3.52 se mantiene en una posición favorable en relación al promedio de sus dimensiones e indicadores lo que propicia un direccionamiento hacia la consecución de los objetivos trazados.

La dimensión procesos gerenciales obtuvo una media de 3.74 situándose en una posición favorable en donde resalta primeramente el indicador comunicación efectiva con un promedio de 4.17 seguido del liderazgo con 3.88 continuando el gestor de cambio 3.54 y por último la motivación con 3.38 lo que indica que la alcaldía logra estar pendiente de la metodología necesaria para motivar al personal y llevar a cabo una buena toma de decisiones.

En relación a la dimensión opción estratégica alcanzo una media aritmética de 3.29 acomodándose en el rango III casi favorable en relación a los indicadores formulación de estrategias con 3.54 y alineación estratégica 3.04 lo que establece que el plan de acción no se ajusta completamente a las necesidades de la organización para la consecución de los objetivos.

4.7 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.7.1 Administración Financiera

Una vez adquiridos los resultados obtenidos en esta investigación se comparan con postulaciones de los autores referenciados en el estudio para dar respuesta a los objetivos específicos.

En relación al objetivo primero que es identificar las etapas del sistema presupuestal de la administración financiera en entidades públicas del Municipio de Maicao, Muñiz (2009), indica que el presupuesto como herramienta de gestión y planificación es un instrumento fundamental e irremplazable. Por lo tanto, es procedente replantear la manera en que se elabora, con el propósito de analizar fallas y estudiar desorientaciones.

En cuanto a la etapa del sistema presupuestario la preiniciación, los resultados reflejan coherencia según lo plantea Santiago, (2018), en esta fase se valoran los resultados obtenidos de vigencias anteriores, se estudian las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, entre otros), además se examinan factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.

Por otra parte, Muñiz, (2009), resalta que esta parte inicial del presupuesto se debe fijar posición para poder abarcar de manera efectiva las actividades generadas en cada etapa a abordar dentro del desarrollo presupuestario.

Al confrontar estos postulados teóricos, se afirma que las entidades públicas con objeto de estudio la Alcaldía del Municipio de Maicao, cumplen con alto grado la identificación y aplicación de la etapa de preiniciación, y toma en cuenta los elementos de evaluación y análisis, como la evaluación de presupuesto de vigencias anteriores, además se organizan realizando un cronograma de actividades.

Continuando con los indicadores de la dimensión sistema presupuestal, los resultados para la evaluación del presupuesto los funcionarios indican que de manera muy satisfactoria en un 75% la Alcaldía Municipal de Maicao, realizan la etapa de elaboración del sistema presupuestal, integrando todos los presupuestos de las diferentes áreas administrativas, Muñiz, (2009), establece que esta etapa constituye la integración de todos los presupuestos bien sea previos o parciales, elaborados por casa una de las entidades o unidades administrativas, con el fin de la preparación global de la entidad.

Así mismo los resultados comparten que a la hora de realizar el presupuesto la Alcaldía del Municipio de Maicao debe tener en cuenta el plan financiero anual, con alto grado en un 92%, como lo argumenta, Burbano, (2005), se fundamenta

en los planes aceptados para cada faceta funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.

Por otra parte, los resultados obtenidos en el indicador ejecución en el presupuesto, se refleja que en un grado del 42% de la Alcaldía del Municipio de Maicao cumple con la facilitación o entrega de manuales para el desempeño de los funcionarios en la ejecución de presupuesto, de lo cual se puede impartir que en un 58% no se cumple con este deber de las entidades con sus empleados de presentar y hacer entrega de los manuales de funciones. Por lo tanto, Muñiz (2009), sostiene que se debe conocer el presupuesto a los distintos niveles organizacionales: además se deben diseñar manuales de normas y procedimientos que faciliten el desempeño de todos los miembros de la organización sobre la ejecución del presupuesto.

En esta etapa del presupuesto anual la Alcaldía de Maicao pone en ejecución los planes definidos en su plan de desarrollo en un índice de cumplimiento del 92%, cabe resaltar la importancia y responsabilidad del director de presupuestos en colaborar a las direcciones con el propósito de lograr las metas presupuestadas. De la misma forma exponer los informes periódicos acorde a necesidades de los departamentos.

Asimismo, lo establece la teoría de Burbano (2005), en el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que, si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En el indicador control como etapa del sistema presupuestal, los resultados de esta investigación muestran que la Alcaldía de Maicao proporciona en un buen

grado del 83% manuales de procedimientos para el desarrollo de las diferentes etapas del presupuesto, no obstante, se evidencia que aún falta fortalecer más la importancia de estos manuales de procedimiento para hacer de manera más eficiente el desempeño de los funcionarios involucrados en el presupuesto. Burbano, (2005), argumenta el control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos.

También se evidencia en este indicador que la Alcaldía cumple en un 92%, en el seguimiento constante de las acciones relacionadas con el presupuesto, de acuerdo a esto se comparan cifras reales con las cifras presupuestadas y se determinan las variaciones, localizándose las áreas problema para determinar la forma de corregirlas, como lo sostiene Cárdenas & Nápoles, (2014), que el control es la fase donde se observa y vigila la ejecución del presupuesto.

Por otra parte, los resultados hallados en esta investigación, en el indicador evaluación del presupuesto, se observa en un grado del 50% la Alcaldía cumple con las evaluaciones permanentes que permiten la medición del logro de los objetivos en el presupuesto, esto evidencia que en proporción igual a la indicada no se cumple con las evaluaciones permanentes del presupuesto, lo cual es una tarea que debe la entidad esforzarse por cumplirla en un grado más alto para que los objetivos del presupuesto se logren en su totalidad. Asimismo, Welsh & Col (2005), que el control es la etapa del análisis crítico presupuestal, el cual se deben hacer en base a los resultados obtenidos para tratar de identificar las causas y efectos del mismo.

La Alcaldía de Maicao en los resultados de esta investigación en un índice del 83% genera estrategias para la medición de los resultados del presupuesto, según la teoría de Burbano (2005), indica que al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.

Así las cosas, se concluye dentro de los indicadores del sistema presupuestal, según los resultados de esta investigación, se hace necesario en la Alcaldía de Maicao, analizar y reflexionar sobre las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos. Es importante destacar que un sistema presupuestario sirve para mejorar la gestión de la organización y apoye a la obtención de resultados previstos.

En cuanto al objetivo específico examinar las herramientas financieras en entidades públicas del Municipio de Maicao, en referencia a la Alcaldía de Maicao, se observa en los resultados de esta investigación que la Alcaldía de Maicao cumple con buena frecuencia la elaboración y desarrollo de las herramientas financieras muestra relación con lo establecido por Moreno (2006), los estados financieros son informes preparados para su suministro a terceros, pero también son empleados por los administradores del ente que los emite.

Sin embargo, en el indicador de estados financieros, se refleja en los resultados de esta investigación, que los funcionarios manifiestan que la elaboración de estos informes financieros se cumple en una frecuencia del 50%, es importante fortalecer en la entidad, la elaboración y preparación de los estados financieros debido que es un aspecto clave para la toma de decisiones, además de que la Alcaldía de Maicao por ser entidad pública está en la obligación de rendir cuentas a la comunidad sobre su gestión de forma oportuna, así mismo lo establece Moreno, (2006), la responsabilidad por la preparación de los estados contables corresponde a los administradores del ente emisor y no debe ser confundida con la de quienes le presten servicios de auditoría.

4.7.2 Gerencia Estratégica

En relación con el objetivo específico identificar los procesos gerenciales en las entidades públicas del Municipio de Maicao, en referencia en la Alcaldía del

Municipio de Maicao, en los resultados de esta investigación se refleja que los gerentes y funcionarios involucrados en el presupuesto cumplen con alto grado los procesos gerenciales de comunicación efectiva, liderazgo, motivación, gestor de cambio, en concordancia con Rodríguez, (2005), que considera los procesos gerenciales como parte de las responsabilidades inherentes al cargo y apoyado en la modernización de las organizaciones, donde es necesario no solo impartir directrices si no también conducir procesos que estén estrechamente relacionados con la gestión del recurso humano de la organización.

En los resultados de esta investigación se puede observar que la Alcaldía de Maicao cumple en un grado muy alto del 92% el liderazgo y reconoce lo importancia de responder a las necesidades que existen en una situación determinada, esta afirmación se ajusta a la teoría de Allen, (2005), el liderazgo responde a las necesidades que existen en una situación determinada y consiste en una relación entre un individuo y un grupo.

Sin embargo en los resultados encontrados en esta investigación también se puede reflejar que la entidad cumple en una baja frecuencia del 33% la contribución al grado de compromiso personal conteniendo factores que sustentan su conducta con un sentido particular este indicador evidencia que la Alcaldía de Maicao debe fortalecer la motivación en sus funcionarios para así favorezca el grado de compromiso en ellos, así como lo sostiene, Stoner (2008), la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta del individuo, con un sentido particular y comprometido.

Además, la Alcaldía de Maicao debe esforzarse por incentivar en sus funcionarios una actitud positiva que son claves para demostrar la iniciativa Robbins & Coulter, (2006), presentan que la motivación es sinónimo de entusiasmo, iniciativa y persistencia, es una actitud positiva en la dimensión social, una de las claves de inteligencia emocional y del liderazgo.

Es importante resaltar en los resultados de esta investigación que el gestor del cambio se cumple en bajo grado por lo tanto la Alcaldía debe promover cambios logrando el convencimiento del personal hacia una transformación en como lo sostiene, Ruetter & Conde, (2006), una de las condiciones que debe tener un supervisor es ser gestor del cambio; visto esto, “como la capacidad de impulsar y promover cambios dentro del sistema educativo, dirigiendo las acciones y logrando el convencimiento del personal para que interpreten el cambio como una etapa necesaria de las transformaciones educativas.

Por otra parte, el objetivo específico dirigido a establecer opciones estratégicas en entidades públicas del Municipio de Maicao, se logra evidenciar en los resultados de esta investigación que se cumple en una frecuencia bastante regular determinar las diferentes opciones estratégicas empleadas en esta entidad, por lo tanto, la Alcaldía de Maicao debe trabajar más por generar opciones estratégicas que posibiliten el logro de los objetivos trazados y circunstancias adversas a las esperadas, así como lo plantea Serna, (2010), que concluido el análisis estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

Por su parte David, (2013), argumenta que para generar opciones estratégicas, puede utilizarse como herramienta la Matriz FODA o Matriz FORD. En esta matriz transcriba las oportunidades, riesgos (o amenazas), fortalezas y debilidades, que identificó al elaborar las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de factores internos) respectivamente e identificar las opciones o alternativas estratégicas que podría adoptar la empresa.

4.7.3 Lineamientos estratégicos

4.7.3.1 Objetivo estratégico

Exponer el proceso general para la administración financiera en las Entidades Públicas, desde la planificación hasta la ejecución del presupuesto.

4.7.3.2 Objetivo propositivo

Diseñar unos lineamientos estratégicos para la administración financiera de las Entidades Pública.

Aun cuando las Entidades Públicas desde el proceso de planeación y diseño de las estrategias para un Municipio, realicen una valoración de los resultados en años anteriores, determinando así un diagnóstico de las causas internas y externas que influyeron a la consecución de los objetivos planteados, con el propósito de poder minimizar costos y las vías en pro de gestión del financiamiento. Se plantea por ello la propuesta para la generación de unos lineamientos estratégicos que permita la ejecución de un método financiero municipal en la Alcaldía de Maicao estableciendo como lineamientos los siguientes:

Lineamiento N° 1

Realizar análisis DOFA, este análisis permite hacer un diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la entidad, ya que es muy útil al momento de evaluarla.

El análisis DOFA, también conocido como análisis FODA, análisis DAFO, y análisis SWOT (en inglés), se le acredita a Albert Humphrey, es una herramienta gerencial de mucha utilidad para sentar las bases de una discusión más amplia sobre la estrategia, mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno; de igual manera, las fortalezas y debilidades de la empresa o unidad de negocios.

Las oportunidades y amenazas son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión; de igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión. Las fortalezas

y debilidades son factores internos que fortalecen o limitan la capacidad de la empresa.

Las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas; las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Estas deben ser evaluadas en comparación con el resto de las empresas de la industria, o del entorno considerado para identificar si constituye una ventaja o una desventaja.

Luego se construye la Matriz DOFA para ayudar a generar las estrategias contractando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas, originan estrategias ofensivas, las que se deben enfrentar teniendo en cuenta las debilidades, generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con las fortalezas, originan las estrategias reactivas; mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas.

Tabla 41. Lineamiento N°1

ALCANCE	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
El alcance de este lineamiento es identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Alcaldía con el propósito de determinar las acciones que mejoren su desenvolvimiento.	Identificar las fortalezas internas de la Alcaldía del Municipio de Maicao con el objeto de usar a favor las oportunidades externas. Identificar las debilidades con el propósito de efectuar un fortalecimiento y así mitigar el riesgo	Alcalde y sus secretarios de Gobierno.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Promover e implementar una planificación eficiente que le permita generar cambios significativos y positivos a la gestión de la administración financiera

pública, tomando como punto de partida una valoración inicial para la preparación y realización del plan de desarrollo del Municipio incluyendo el presupuesto. Para ello se proponen las siguientes acciones:

Acción 1: Organización

En este proceso todos los funcionarios involucrados, empezando por el Alcalde y sus secretarios de gobierno, deben impartir en la creación de bases para la elaboración de la estrategia, llevando asimismo un consenso de todos los miembros de la Administración Municipal para orientar la necesidad de elaborar una estrategia financiera.

Acción 2: Reunión con el Alcalde y Secretarios

Para esta acción se requiere una integración del Alcalde, Secretarios y si es posible la participación de especialistas y docentes de Finanzas Públicas preferiblemente investigadores, con el propósito de determinar las acciones generales de la entidad y conformación del equipo de trabajo para el diseño de la estrategia financiera.

Acción 3: Diagnóstico de la gestión financiera

Realizar un estudio de los resultados de los estados financieros, en especial el presupuesto teniendo en cuenta un análisis estructural y tendencial del presupuesto ejecutado por el Municipio, para esto se aplicará la técnica de análisis horizontal y vertical según Urias (1995). La propuesta parte de la necesidad de considerar tanto la estructura en el presupuesto de ingresos y gastos, buscando la representatividad en cada año del financiamiento y la inversión del sector presupuestado.

De igual manera es importante analizar el desarrollo de las partidas presupuestarias en los últimos cinco períodos anuales. Todo lo anterior permitirá tener una visión particular de los montos centralizados de financiamientos y el

gasto público ejecutado. Por otra parte, con el objetivo de asegurar la eficiencia y eficacia en la técnica de presupuesto, principalmente en la formulación y realización del presupuesto de la entidad, es importante asignar los créditos presupuestarios por categorías presupuestarias en cada una de las unidades ejecutoras.

Acción 4: Elaboración

Al realizar el presupuesto, los entes y órganos que expongan los proyectos a ser costeados por recursos procedentes de fondos de la nación deberán entregar en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público como base que sustente la aceptación de la respectiva fuente de financiamiento.

Acción 4: Planificación

En esta parte se busca establecer tareas de mejora de la situación financiera del Municipio, según se va desarrollando el diagnóstico se debe generar las alternativas estratégicas, realizando planteamiento de las obligaciones de fondos para cubrir los rubros en las cuentas de gasto público e igual forma influenciar de manera óptima en los resultados obtenidos. Y estudiar primordialmente el diagnóstico DOFA, así mismo los aspectos establecidos en el orden de financiamiento e inversión, para luego poder tomar una decisión.

Es necesario realizar un seguimiento continuo en el desempeño y culminación de las obligaciones contractuales.

Realizar conciliación bancaria teniendo en cuenta los aspectos técnicos como identificar que cheques emitió la entidad y cuáles de éstos fueron pagados por el banco, para esto se procede a hacer comparación del estado de la cuenta bancaria, el libro de bancos de la entidad y con el listado de cheques pendientes de cobro.

Elaborar un cronograma para las auditorías o visitas de inspección, en el cual se refleje cuáles son las oficinas administrativas a evaluar y los períodos proyectados para su realización.

Acción 5: Preparación de la estrategia financiera

Se propone llevar a cabo las siguientes actividades:

- Definir los objetivos a lograr, chequear si los objetivos propuestos guardan correspondencia con la misión, visión, políticas y normas de la Alcaldía de Maicao.
- Analizar las causas internas y externas del ambiente, de la inversión productiva y sus fuentes de financiación.
- En respecto a ingresos corrientes establecer que componentes son los más significativos dentro de la entidad territorial.
- Establecer alternativas que permitan la realización del presupuesto y la consecución de las metas trazadas.
- Determinar un plan de acción encaminado al logro de la estrategia, este debe incluir: Tarea, responsable, participantes en la ejecución, período de cumplimiento y recursos disponibles para la ejecución de la tarea.

Tabla 42. Lineamiento N°2

ALCANCE	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
El alcance de este lineamiento es promover e implementar una planificación eficiente que le permita generar cambios significativos y positivos a la gestión de la administración financiera pública.	Comunicar al Alcalde y demás Gerentes de cada secretaría sobre la creación de bases para la elaboración de la estrategia. Integrar en las reuniones en lo posible la participación de especialistas y docentes de Finanzas Públicas para el diseño de la estrategia financiera. Realizar un estudio de los resultados de los estados financieros, en especial el presupuesto teniendo en cuenta un análisis estructural y tendencial del	Alcalde y Secretarios.

presupuesto ejecutado por el Municipio.

Establecer tareas de mejora de la situación financiera del Municipio, según se va desarrollando el diagnóstico se debe generar las alternativas estratégicas a corto y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia, 2019

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el análisis y discusión de resultados se hace necesaria la creación de una serie de conclusiones las cuales están enfocadas a la consecución de cada uno de los objetivos específicos.

En referencia al objetivo primero identificar las etapas del sistema presupuestal de la administración financiera en entidades públicas del Municipio de Maicao se pudo evidenciar que la alcaldía evalúa los resultados de los años anteriores antes de realizar el presupuesto anual así mismo determina las acciones estratégicas que logren alcanzar los objetivos planteados, la alcaldía en ocasiones realiza evaluaciones que permiten el logro de los objetivos en el presupuesto con respecto a la medición de desempeño de los funcionarios en la ejecución del presupuesto existen manuales que de alguna manera apoya el proceso.

Por otra parte el segundo objetivo examinar las herramientas financieras en entidades públicas del Municipio de Maicao, la cual elabora reportes continuos de la situación de la administración financiera de mismo modo prepara los documentos necesarios al finalizar el ejercicio contable y realiza el estado de flujo mensual justo antes del cierre de los estados financieros, la alcaldía cuenta relativamente con los elementos necesarios para realizar una efectiva planeación financiera y en algunas ocasiones cumple los objetivos financieros a corto plazo.

Lo concerniente al tercer objetivo identificar los procesos gerenciales en las entidades públicas del municipio de Maicao, la Guajira se pudo establecer que la alcaldía realiza un intercambio de información que permite determinar el estado de los procesos, así mismo determina los medios de comunicación necesarios para transmitir la información , así mismo la entidad contribuye al grado de compromiso del personal, así mismo la alcaldía en algunas ocasiones refleja una actitud positiva para demostrar iniciativas y busca iniciativas que hagan posibles el logro

de los objetivos, es de aclarar que la alcaldía a veces tiene la capacidad de promover cambios logrando el convencimiento del personal

En relación al cuarto objetivo establecer opciones estratégicas en entidades públicas del municipio de Maicao, la Guajira. Frecuentemente las opciones estratégicas son seleccionadas dando prioridad a las que tienen un rendimiento extraordinario como cualidad para lograr sus objetivos, algunas veces la formulación de estrategias de la alcaldía es consistente con su misión y la entidad no se efectúa a cabalidad el ciclo de alineamiento estratégico.

En función de las conclusiones presentadas, se formularon lineamientos estratégicos para la efectiva aplicación de la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en entidades públicas del municipio de Maicao esperando conlleven al cumplimiento de los objetivos y el éxito organizacional.

Con relación al objetivo general analizar la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica en la Alcaldía del municipio de Maicao se concluyó en términos generales la importancia de la aplicación de normas y procedimientos generales de la administración financiera y se complementa con la gerencia estratégica que sirve de apoyo al perfeccionamiento de los procesos que integran esta entidad pública.

RECOMENDACIONES

En referencia a los resultados encontrados en la presente investigación dirigida a analizar la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica para las entidades públicas se establecen a continuación una serie de recomendaciones a los directivos, que son consideradas fundamentales para lograr mejoras sustentables de acuerdo al aspecto abordado en cada uno de los objetivos:

En el objetivo que hace referencia a identificar las etapas del sistema presupuestal de la administración financiera entidades públicas, resulta fundamental mejorar el tiempo de ejecución de las diferentes etapas del presupuesto y que los directivos involucrados en la discusión y aprobación del presupuesto establezcan y den prioridad a necesidades prioritarias y urgentes del Municipio teniendo en cuenta la participación ciudadana, además se sugiere a la Alcaldía solicitar auditorías de forma trimestral para poder identificar de manera oportuna posibles inconsistencias.

Es muy importante que los personales involucrados en todas las etapas del sistema presupuestal reciban capacitación continua para perfeccionar, las habilidades y destreza como profesional del sector público, con la finalidad de involucrar un personal preparado para un correcto manejo del sistema presupuestal de la administración pública.

Con respecto al objetivo cuya finalidad es examinar las herramientas financieras en entidades públicas es pertinente adaptar e implementar herramientas que ayuden a optimizar y simplificar los procesos y las tareas desarrolladas en la Secretaria de Hacienda del Municipio, para ello se requiere investigar las diferentes opciones del sector competente.

De igual forma se aconseja a la Alcaldía de Maicao establecer alternativas a corto, mediano y largo plazo para lograr subsanar percances en el uso del recurso económico público.

En este orden y dirección en el objetivo referente a identificar procesos gerenciales en las entidades públicas, se recomienda promover la participación y acompañamiento por parte del talento humano en la preparación, elaboración de los proyectos y planes de la administración en turno de la Alcaldía.

Propiciar las relaciones de interdependencia entre los equipos de trabajo de manera que el logro de los objetivos sea en conjunto con todos los empleados. Además, se deben gestionar con destreza de los mecanismos para potenciar los recursos en función de las metas planteadas, desarrollando así alternativas creativas e innovadoras.

Para el cuarto objetivo específico establecer opciones estratégicas en las entidades Públicas, es fundamental que, de acuerdo a la realidad de la Alcaldía de Maicao, el Alcalde junto con la Secretaria de Hacienda y Planeación elaboren y puesta en marcha las diversas estrategias que coadyuden a alcanzar la visión y los objetivos planteados por la entidad, para ello se hace necesario las siguientes actividades:

Evaluar la situación interna de la entidad con la finalidad de establecer los principales elementos favorables para el cumplimiento de los objetivos trazados, en la gerencia estratégica. De la misma forma se deben realizar monitoreo constantes de los elementos externos a ella de tal forma que se pueda evitar el posible impacto que puedan tener en sus operaciones.

Realizar capacitaciones y actualizaciones de buenas prácticas y estrategias para desarrollar una labor eficiente y eficaz en la administración pública dirigida a todos los gerentes y funcionarios de cada secretaria e incluyendo el alto directivo en este caso el Alcalde, para que dispongan de mayor conocimiento y así contribuyan a alcanzar las metas trazadas por la organización.

Hacer revisión de los procesos estructurales para diseñar indicadores de gestión que midan resultados.

Brindar manuales éticos y guías de trabajo con la finalidad de alcanzar la eficiencia en la administración del Municipio a su vez asegura el seguimiento de la calidad en los planes, proyectos y programas a cargo en la realización del plan de desarrollo del Municipio.

Al Alcalde y sus secretarios de gobierno del Municipio de Maicao se les propone la aplicación de los lineamientos estratégicos planteados en la presente investigación con la intención de obtener una efectividad en la administración de los recursos utilizando a la administración financiera como herramienta de la gerencia estratégica con la finalidad de mitigar las debilidades encontradas en los objetivos formulados, para alcanzar una administración financiera exitosa en esta entidad pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accid. (2010). Manual de control de gestión. Barcelona: Profit Editorial.
- Bisquera R (2014). Metodología de la investigación. Madrid: muralla
- Block, S. B. (2013). Fundamentos de Administración Financiera. México: McGraw Hill.
- Burbano R, Jorge E. y Ortiz G. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Colombia
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 346 al 352. 7 de julio de 1991 (Colombia).
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.
- Fuentes, E. (1990). Hacienda Pública. Madrid: S.L.: S.N.
- García, O. (2009). Administración Financiera: Fundamentos Y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S,A.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Administración Financiera. México: Pearson Educación.
- Hitt, M. A. (2006). Administrador. México: Pearson Educación.
- Huerta, J. (2006). Habilidades Directivas. Pearson Educación: México.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). Administración Una Perspectiva Global. México: McGraw Hill Interamericano Editores.
- Kotler, P., & Armstong, G. (2004). Introducción Al Marketing. Madrid: Pearson -Prentice Hall.

León, A. (1985). Organizaciones Y Administraciones Un Enfoque De Sistemas. Cali Colombia: Norma.

Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. México: McGraw Hill interamericana Editores S.A.

Maicao, s.f., Wikipedia, La enciclopedia libre, 14 de diciembre 2020, <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Maicao&oldid=131707304>.

Mayo, C., & Merlo, J. (1995). Control De Gestión Y Control Presupuestario. Madrid, España: McGraw Hill Interamericana Editores.

Méndez C. (2007). Método, diseño y desarrollo del proceso de investigación, Colombia: McGraw-Hill

Mendoza, J. M. (2011). Decisiones Estratégicas. Barranquilla: Universidad del Norte.

Mora, A. (2008). Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión. Madrid: Eco book.

Moreno Fernández, Joaquín. Estados Financieros. Análisis e Interpretación. 2006

Musgrave, R. (1959). Teoría De La Hacienda Pública. New York: McGraw Hill.

Ochoa, G. (2002). Administración Financiera. México: McGraw-Hill.

Padrón J(1998). La estructura de los procesos de investigación. Caracas

Perdomo Moreno, A. (2002). Elementos Básicos De Administración Financiera. México: International Thomson Editores, S. A. De C. V.

Robbins, Stephen (2010). Administración. Décima Edición. México: Pearson Educación

Robert, A. (1990). Control De Gestión. Marco, Entorno Y Proceso. Barcelona: Ediciones Deusto.

Roberts, D. J. (2004). La Empresa Moderna: Organización, Estrategia Y Resultados. Barcelona: Antoni Bosch, Editor,S.A.

Sallenave, J. P. (2002). Gerencia Y Planeación Estratégica. Bogotá: Norma.

Sulca, G., Espinoza, V. & Becerra, E. (2016). Administración Financiera Gubernamental. Quito: Editorial Sulca Córdova, Gabriela Cecilia

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). Administración Financiera. Naucal pan México: Pearson Educación.

Welsch, Glenn A y Cols. (2005). Presupuestos, Planificación y control. México. Pearson

Weston, T., (2006) Fundamentos de Administración Financiera. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela.

Wheelen, T., & David, H. (2013). Administración Estratégica y Políticas de Negocios. Colombia: Pearson.

Santiago, (2018). Formulación de Presupuestos. Ecuador: Editorial Pío XII.

Zubiri, I., González, J., Contreras, C., & Albi, E. (1992). Teoría de la Hacienda Pública. Barcelona: Ariel.

Decreto 111 de (1996). Estatuto Orgánico del Presupuesto. Colombia.

Ley 715 de (2001). Normas Orgánicas en materia de recursos. Colombia.

Departamento Nacional de Planeación. (2017). Bases para la gestión del presupuesto territorial.

ANEXOS

Anexo A. Matriz de Validación del Instrumento

No.	Ítems	OBJETIVOS		VARIABLE		DIMENSIONES		INDICADORES		TIPO DE INTERROGANTE		REDACCIÓN	
		Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente	Pertinente	No Pertinente
Variable: Administración Financiera													
Dimensión: Etapa sistema Presupuestal													
Indicador: Preiniciación													
1	La Alcaldía evalúa los resultados de años anteriores antes de realizar el presupuesto.												
2	La Alcaldía determina las estrategias, que permitan alcanzar los objetivos.												
3	La Alcaldía desarrolla un cronograma con las actividades de la programación presupuestal y lo da a conocer en las dependencias involucradas en el proceso.												

Indicador: Elaboración												
4	Al momento de elaborar un presupuesto la Alcaldía integra todos los presupuestos de las diferentes áreas administrativas .											
5	Se basa la Alcaldía en el plan financiero anual para la elaboración del presupuesto.											
Indicador: Ejecución												
6	En la ejecución del presupuesto la Alcaldía cumplen los objetivos planteados.											
7	La Alcaldía constituye manuales que faciliten el desempeño de los funcionarios en la ejecución del presupuesto											

8	Mediante el presupuesto anual la Alcaldía debe poner en ejecución los proyectos definidos en su plan de desarrollo.											
Indicador: Control												
9	La Alcaldía proporciona manuales de procedimientos para el desarrollo eficiente de las diferentes etapas del proceso presupuestal.											
10	El control realizado por la Alcaldía permite un seguimiento constante de las actividades relacionadas al presupuesto.											
Indicador: Evaluación												
11	La Alcaldía realiza evaluaciones permanentes que permitan medir el logro de los objetivos en el presupuesto.											

12	La Alcaldía genera estrategias para la medición de los resultados del presupuesto.											
Dimensión: Herramientas Financieras												
Indicador: Estados Financieros												
13	La Alcaldía elabora informes periódicos sobre el estado de la administración financiera.											
14	La Alcaldía prepara documentos al finalizar el ejercicio contable para validar la situación financiera.											
Indicador: Flujos de Efectivo												
15	La Alcaldía cuenta con un adecuado sistema de información que permita clasificar las partidas que afectan el efectivo en el momento del registro.											

16	La Alcaldía realiza el estado de flujo mensualmente , junto al cierre de los demás estados financieros.												
Indicador: Planeación financiera													
17	La Alcaldía cuenta con los elementos necesarios para realizar una efectiva planeación financiera												
18	La Alcaldía cumple con los objetivos financieros a corto plazo.												
Variable: Gerencia Estratégica													
Dimensión: Procesos Gerenciales													
Indicador: Comunicación Efectiva													
19	La Alcaldía realiza un intercambio de información que sirva para establecer el estado de los procesos.												
20	La Alcaldía proporciona los medios de comunicación necesarios para transmitir la información.												

Indicador: Liderazgo												
21	El liderazgo de la entidad radica en una relación entre un individuo y un grupo											
22	El liderazgo en la entidad responde a las necesidades que existen en una situación determinada.											
Indicador: Motivación												
23	La entidad contribuye al grado de compromiso del personal conteniendo factores que sustentan su conducta con un sentido particular.											
24	La Alcaldía refleja una actitud positiva que son claves para demostrar la iniciativa.											
Indicador: Gestor de Cambio												

25	La Alcaldía busca estrategias que hagan posibles nuevos retos que conlleven al logro de los objetivos institucionales.											
26	La Alcaldía tiene la capacidad de promover cambios logrando el convencimiento del personal hacia una transformación .											
Dimensión: Opciones Estratégicas												
Indicador: Formulación De Estrategias												
27	Las opciones estratégicas de la Alcaldía son seleccionadas dando prioridad a aquellas que tienen un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos.											
28	La formulación de estrategias de la alcaldía es consistente con su misión.											

Indicador: Alineación Estratégica												
29	Existe una visión compartida en la entidad .											
30	Se cumple el ciclo de alineamiento estratégico (planeación, difusión, operacionalización, evaluación y revisión y reajuste de la estrategia) en la Alcaldía.											

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Anexo B. Juicio del Experto para el Instrumento

Cree usted que los reactivos del cuestionario miden los indicadores de manera:

_____ Suficiente _____ Medianamente Suficiente _____ Insuficiente

Observaciones

Cree usted que los reactivos del cuestionario miden las dimensiones de manera:

_____ Suficiente _____ Medianamente Suficiente _____ Insuficiente

Observaciones

Cree usted que los reactivos del cuestionario miden las variables de manera:

_____ Suficiente _____ Medianamente Suficiente _____ Insuficiente

Observaciones

7.4 Según su opinión, como experto que es en el área, el instrumento diseñado es:

_____ Valido

_____ No Valido

_____ Válido con observaciones.

FIRMA

Anexo C. Instrumento de validación de contenido

Ítems	ALTERNATIVA DE RESPUESTAS				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy En Desacuerdo
Variable: Administración Financiera					
Dimensión: Etapa sistema Presupuestal					
Indicador: Preiniciacion					
La Alcaldía evalúa los resultados anteriores antes de realizar el presupuesto.					
La Alcaldía determina los planes, políticas y estrategias que permitan alcanzar los objetivos.					
Indicador: Elaboración					
Al momento de elaborar un presupuesto la Alcaldía integra todos los presupuestos de los diferentes departamentos.					
Es importante para la Alcaldía realizar un análisis financiero según los objetivos definidos para la elaboración del presupuesto					
Indicador: Ejecución					

En la ejecución del presupuesto la Alcaldía cumplen los objetivos planteados.					
La Alcaldía establece manuales que faciliten el desempeño de los funcionarios en la ejecución del presupuesto					
Indicador: Control					
La Alcaldía proporciona un adecuado sistema de control que permita la ejecución de lo establecido en el presupuesto.					
El control realizado por la Alcaldía permite un seguimiento constante de las actividades relacionadas al presupuesto.					
Indicador: Evaluación					
La Alcaldía realiza evaluaciones permanentes que permitan medir el logro de los objetivos en el presupuesto.					
La Alcaldía genera estrategias para la medición de los resultados del presupuesto.					
Dimensión: Herramientas Financieras					
Indicador: Estados Financieros					
La Alcaldía elabora informes periódicos sobre el estado de la administración					

financiera.					
La Alcaldía prepara documentos al finalizar el ejercicio contable para validar la situación financiera.					
Indicador: Flujos de Efectivo					
La Alcaldía cuenta con un adecuado sistema de información que permita clasificar las partidas que afectan el efectivo en el momento del registro.					
La Alcaldía realiza el estado de flujo mensual, junto al cierre de los demás estados financieros.					
Indicador: Planeación financiera					
La Alcaldía cuenta con los elementos necesarios para realizar una efectiva planeación financiera					
La Alcaldía cumple con los objetivos financieros a corto y largo plazo					
Variable: Gerencia Estratégica					
Dimensión: Procesos Gerenciales					
Indicador: Comunicación Efectiva					
La gerencia estratégica de la Alcaldía involucra una comunicación efectiva.					

La gerencia estratégica de la Alcaldía proporciona los medios necesarios para transmitir la información.					
Indicador: Liderazgo					
La gerencia estratégica de la Alcaldía involucra una comunicación efectiva.					
La gerencia estratégica de la Alcaldía proporciona los medios necesarios para transmitir la información.					
Indicador: Motivación					
La Alcaldía contribuye al grado de compromiso del personal incluyendo factores que sustentan su conducta con un sentido particular y comprometido.					
La gerencia estratégica de la Alcaldía motiva las necesidades de estima, confianza en sí mismo, autorrealización a través del reconocimiento.					
Indicador: Gestor de Cambio					
La Alcaldía busca estrategias que hagan posibles nuevos retos que conlleven al logro de los objetivos institucionales.					
La Alcaldía tiene la capacidad de promover e impulsar cambios logrando el convencimiento del personal hacia una					

transformación.					
Dimensión: Opciones Estratégicas					
Indicador: Formulación De Estrategias					
La Alcaldía analiza las opciones estratégicas y dan prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión.					
En la Alcaldía la formulación de estrategias es consistente con la misión de la empresa y contribuye al logro de su visión					
Indicador: Alineación Estratégica					
En la Alcaldía existe una visión compartida la cual solo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los usuarios están totalmente alineados.					
En la Alcaldía se cumple el ciclo de alineamiento estratégico el cual incluye la planeación, la difusión, opercionalizacion de la estrategia y la evaluación revisión y reajuste.					

Anexo D Cuestionario definitivo

	Ítems	ALTERNATIVA DE RESPUESTAS				
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy En Desacuerdo
	Variable: Administración Financiera					
	Dimensión: Etapa sistema Presupuestal					
	Indicador: Preiniciación					
1	La Alcaldía evalúa los resultados de años anteriores antes de realizar el presupuesto.					
2	La Alcaldía determina las estrategias, que permitan alcanzar los objetivos.					
3	La Alcaldía desarrolla un cronograma con las actividades de la programación presupuestal y lo da a conocer en las dependencias involucradas en el proceso.					
	Indicador: Elaboración					
4	Al momento de elaborar un presupuesto la Alcaldía integra todos los presupuestos de las diferentes áreas administrativas.					
5	Se basa la Alcaldía en el plan financiero anual para la elaboración del presupuesto.					
	Indicador: Ejecución					
6	En la ejecución del presupuesto la Alcaldía cumplen los objetivos planteados.					
7	La Alcaldía constituye manuales que faciliten el desempeño de los funcionarios en la ejecución del presupuesto					

8	Mediante el presupuesto anual la Alcaldía debe poner en ejecución los proyectos definidos en su plan de desarrollo.					
Indicador: Control						
9	La Alcaldía proporciona manuales de procedimientos para el desarrollo eficiente de las diferentes etapas del proceso presupuestal.					
10	El control realizado por la Alcaldía permite un seguimiento constante de las actividades relacionadas al presupuesto.					
Indicador: Evaluación						
11	La Alcaldía realiza evaluaciones permanentes que permitan medir el logro de los objetivos en el presupuesto.					
12	La Alcaldía genera estrategias para la medición de los resultados del presupuesto.					
Dimensión: Herramientas Financieras						
Indicador: Estados Financieros						
13	La Alcaldía elabora informes periódicos sobre el estado de la administración financiera.					
14	La Alcaldía prepara documentos al finalizar el ejercicio contable para validar la situación financiera.					
Indicador: Flujos de Efectivo						
15	La Alcaldía cuenta con un adecuado sistema de información que permita clasificar las partidas que afectan el efectivo en el momento del registro.					
16	La Alcaldía realiza el estado de flujo mensualmente, junto al cierre de los demás estados financieros.					
Indicador: Planeación financiera						

17	La Alcaldía cuenta con los elementos necesarios para realizar una efectiva planeación financiera					
18	La Alcaldía cumple con los objetivos financieros a corto plazo.					
Variable: Gerencia Estratégica						
Dimensión: Procesos Gerenciales						
Indicador: Comunicación Efectiva						
19	La Alcaldía realiza un intercambio de información que sirva para establecer el estado de los procesos.					
20	La Alcaldía proporciona los medios de comunicación necesarios para transmitir la información.					
Indicador: Liderazgo						
21	El liderazgo de la entidad radica en una relación entre un individuo y un grupo.					
22	El liderazgo en la entidad responde a las necesidades que existen en una situación determinada.					
Indicador: Motivación						
23	La entidad contribuye al grado de compromiso del personal conteniendo factores que sustentan su conducta con un sentido particular.					
24	La Alcaldía refleja una actitud positiva que son claves para demostrar la iniciativa.					
Indicador: Gestor de Cambio						
25	La Alcaldía busca estrategias que hagan posibles nuevos retos que conlleven al logro de los objetivos institucionales.					
26	La Alcaldía tiene la capacidad de promover cambios logrando el convencimiento del personal hacia una transformación.					

	Dimensión: Opciones Estratégicas				
	Indicador: Formulación De Estrategias				
27	Las opciones estratégicas de la Alcaldía son seleccionadas dando prioridad a aquellas que tienen un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos.				
28	La formulación de estrategias de la alcaldía es consistente con su misión.				
	Indicador: Alineación Estratégica				
29	Existe una visión compartida en la entidad .				
30	Se cumple el ciclo de alineamiento estratégico				

Anexo E Calculo Alfa Crobach

CALCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD AC																																																					
Indicadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Tot.																						
5																																																					
1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	118																					
2	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	117																						
3	5	4	3	5	4	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	114																						
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	100																						
5	5	4	3	5	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	119																						
TOTAL	23	21	16	23	21	19	17	22	20	21	19	19	21	21	18	19	17	18	19	18	19	18	19	16	16	19	16	16	18	19	16	61,3																					
CALCULOS																																																					
Media Arit. X	4,60	4,20	3,20	4,60	4,20	3,80	3,40	4,40	4,00	4,20	3,80	3,80	4,20	4,20	4,20	3,60	3,80	3,40	3,60	3,80	3,60	3,80	3,20	3,20	3,80	3,20	3,20	3,60	3,80	3,20																							
Varianza S2	0,30	0,20	0,20	0,30	0,70	0,20	0,30	0,80	1,00	0,70	0,20	0,70	0,20	0,20	0,80	0,20	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,30	0,20	0,70	10,70																						
$r = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{S_i^2}{S_t^2} \right)$ <p> r = Coeficiente de Confiabilidad AC K = Número de los Items S²_i = Varianza de los puntajes de cada Items S²_t = Varianza de los puntajes totales </p>																																																					
r =	$\frac{30}{29}$																										$\left(1 - \frac{10,70}{61,3000} \right)$	=	0,85																								

Anexo F Cálculos Estadísticos

DIMENSION ETAPA SISTEMA PRESUPUESTAL										
Indicador	Respuesta						Promedio	Desviación	Dispersión porcentual	
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel				
Preiniciación	3	22,22%	23	63,89%	5	13,9%	4,08	0,60	14,6%	
Elaboración	12	50,0%	11	45,8%	1	4,2%	4,46	0,58	12,9%	
Ejecución	11	30,56%	16	44,4%	9	25,0%	4,06	0,74	18,3%	
Control	1	16,67%	17	70,83%	3	12,60%	4,04	0,64	13,3%	
Evaluación	1	4,7%	15	62,50%	8	33,33%	3,71	0,54	14,5%	
							Promedio Dimensión	4,07	0,60	14,7%

DIMENSION HERRAMIENTAS FINANCIERAS										
Indicador	Respuesta						Promedio	Desviación	Dispersión porcentual	
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel				
Estados Financieros	12	50,00%	12	50,00%	0	0,0%	4,50	0,50	11,1%	
Flujo de Efectivo	8	33,3%	12	50,0%	4	16,7%	4,17	0,69	16,5%	
Planeación Financiera	0	0,0%	12	50,0%	12	50,0%	3,50	0,50	14,3%	
							Promedio Dimensión	4,06	0,56	13,9%

DIMENSION PROCESOS GERENCIALES										
Indicador	Respuesta						Promedio	Desviación	Dispersión porcentual	
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel				
Comunicación Afectiva	7	29,17%	14	56,33%	3	12,5%	4,17	0,62	15,0%	
Liderazgo	0	0,0%	21	87,5%	3	12,5%	3,88	0,33	8,5%	
Motivación	0	0,0%	9	37,5%	15	62,5%	3,30	0,40	14,3%	
Gestor de Cambio	1	4,2%	11	45,8%	12	50,0%	3,54	0,58	16,3%	
							Promedio Dimensión	3,74	0,50	13,5%

DIMENSION OPCIONES ESTRATEGICAS									
Indicador	Respuesta						Promedio	Desviación	Dispersión porcentual
	De Acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo				
	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel	Frec. Abs	Frec. Rel			
Formulación de Estrategias	10	54,2%	11	46,0%	0	0,0%	3,54	0,50	14,1%
Alineación Estratégica	0	33,3%	9	37,5%	7	29,2%	3,04	0,79	26,0%
						Promedio Dimensión	3,29	0,54	20,0%